

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Ekonomická analýza malého průmyslového podniku

Economic Analysis of a Small Industrial Company

Student:

Bc. Filip Halsbach

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Filip Halsbach**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Ekonomická analýza malého průmyslového podniku
Economic Analysis of a Small Industrial Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska ekonomické analýzy
 3. Charakteristika podniku
 4. Ekonomická analýza podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

PETERSON-DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2012. ISBN 978-1-118-29998-2.
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



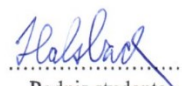

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 27.4.2018.....


.....
Podpis studenta

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska	6
2.1	Ekonomická analýza.....	6
2.2	Metody a ukazatele finanční analýzy	9
2.2.1	Horizontální analýza	9
2.2.2	Vertikální analýza	10
2.2.3	Analýza ukazatelů.....	11
2.3	Ukazatelové soustavy	17
2.4	Klasifikace nákladů a produktivita	24
2.4.1	Klasifikace nákladů	25
2.4.2	Produktivita.....	29
2.5	Metodika práce	32
3	Charakteristika podniku	33
3.1	Popis společnosti	33
3.2	Stručná charakteristika podnikatelské činnosti.....	37
4	Ekonomická analýza podniku	41
4.1	Metody a ukazatele finanční analýzy	41
4.1.1	Horizontální analýza	41
4.1.2	Vertikální analýza	45
4.1.3	Analýza poměrových a absolutních ukazatelů.....	48
4.2	Ukazatelové soustavy	59
4.3	Souhrnné indexy hodnocení podniku	60
4.4	Produktivita	64

5	Návrhy a doporučení	68
6	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam zkratek.....	77
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Diplomová práce nese název ekonomická analýza malého průmyslového podniku. Uvedené téma v současné době nabývá na důležitosti, jelikož trhy jsou plné silného konkurenčního boje a využívání strategie rudého oceánu, které následují některé průmyslové podniky. Každá firma chce na trhu uspět. Aby udržela stálý tržní podíl, musí dosahovat patřičného zisku, získávat nové zákazníky a dobře se starat o ty stávající zákazníky. Zároveň se také musí také neustále zlepšovat, inovovat a tím si udržovat konkurenční výhodu.

Ekonomická analýza dokáže poskytnout podklady nejen pro hodnocení finančního zdraví podniku, ale rovněž podklady pro provádění operativních změn a rozhodnutí strategického významu. Žádné rozhodnutí podniku nemůže být uskutečněno bez předchozí analýzy aktuální a minulé situace.

Cílem diplomové práce je provedení ekonomické analýzy konkrétního průmyslového podniku s využitím vybraných metod a postupů. Diplomová práce je rozdělena do několika částí. Nejprve jsou sepsána teoretická východiska, která vychází z odborné literatury zabývající se ekonomickou analýzou. V rámci charakteristiky podniku jsou uvedeny všechny podstatné vlastnosti analyzované společnosti.

Teoretická východiska jsou dále použita v praxi na základně provedených analýz, jsou definovány návrhy a doporučení pro zlepšení situace podniku. Byly využity následující postupy: metody a ukazatele finanční analýzy, které obsahují vertikální a horizontální analýzu rozvahy a VZZ, analýza ukazatelů, ukazatelové soustavy, souhrnné indexy hodnocení podniku, spider analýza a také produktivita. Pro vypracování výsledků uvedených analýz, metod a modelů, byly použity podnikové účetní výkazy za období 2012 až 2016.

Vlastní ekonomická analýza byla provedena ve společnosti CZETEC, s.r.o. zabývající se výrobou hydraulických bloků. Uvedená společnost byla vybrána především z důvodu dobré orientace v podnikovém prostředí, zkušenosti s výrobou a dobrých vztahů s managementem společnosti. Zkoumaná společnost je typickým představitelem průmyslového podniku v oblasti strojírenství, nicméně využívá také inovace a spojuje v sobě tedy prvky různých dalších odvětví.

2 Teoretická východiska

Daná kapitola bude věnována teoretickým poznatkům z oblasti ekonomické analýzy.

2.1 Ekonomická analýza

Pod pojmem ekonomická analýza v podnikové praxi, rozumíme rozbor finanční stránky podniku. Na základě finanční analýzy Knapková a kol. (2017) lze komplexně a detailně vyhodnotit aktuální situaci podniku z hlediska finanční stránky. Jedná se tedy o zkoumání ziskovosti, vhodnosti kapitálové struktury, efektivity aktiv nebo schopnosti splácet včas závazky s cílem vyhodnocovat rozhodnutí manažerů a odhadnout budoucí vývoj a moci na něj reagovat. Výsledky finanční analýzy mohou být uplatněny nejen uvnitř podniku, ale i pro zájmové skupiny jakými jsou například subjekty spjaté s podnikem hospodářsky a finančně. Daná záležitost se týká investorů, obchodních partnerů, státních institucí, zahraničních institucí, zaměstnanců, auditorů, burzovních makléřů a v neposlední řadě o odbornou veřejnost. Během zpracovávání finanční analýzy je nutné brát v úvahu subjekt, pro který je uvedená finanční analýza sestavována.

Vlastníci podniku se zajímají zejména o návratnost jimi vložených finančních prostředků. Věřitelé budou hodnotit likviditu partnerů a jejich schopnost dostat svým závazkům. Státní instituce jsou osobně zainteresovány schopností podniku generovat zisk a tímto způsobem odvádět daně do státního rozpočtu. O výsledky finanční analýzy se zajímají i konkurenti, kteří je mohou využít pro inspiraci při zavádění nových nápadů. Zaměstnanci projevují zájem především kvůli výši odměny za provedenou práci.

Kašík a kol. (1998) uvádí, že finanční analýza je součástí finančního řízení, kdy nejoptimálnějším stavem je schopnost podniku zabezpečovat efektivní rozvoj z vlastních finančních zdrojů, zároveň je dobře hodnocena jeho schopnost získávání efektivních externích finančních zdrojů. Autor současně poskytuje krátké shrnutí, ve kterém vysvětluje, k čemu je finanční analýza užitečná:

- Kontrola historických dat,
- prověření způsobu finančního hospodaření a účetnictví, a také zda odpovídá požadavkům všem zájmovým skupinám,
- zjištění dosavadního finančního zdraví firmy,
- shromáždění informací nezbytných pro potencionální oceňování podniku.

Základním zdrojem finanční analýzy jsou účetní výkazy. Dle Knapková a kol. (2017) rozvaha poskytuje náhled do majetkové a finanční struktury podniku. Na straně aktiv je zobrazená výše a struktura majetku, na straně pasiv pak způsob jeho financování. Jak doplňuje Dluhošová (2010) rozvaha je sestavována ke konkrétnímu datu a strana aktiv se musí rovnat straně pasiv. K aktivům patří pohledávky za upsaný kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení.

Dlouhodobý majetek je klasicky rozčleněn na hmotný, nehmotný a finanční. Odpisy poté vyjadřují opotřebení majetku. Pod pojmem oběžná aktiva je myšlen krátkodobý majetek, který se v podniku nachází neustále v různých formách a je neustále v pohybu. Doba použitelnosti daného majetku musí být kratší než rok. Jedná se tedy o zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Pasiva jsou roztržena na vlastní kapitál, cizí zdroje rezervy, cizí zdroje závazky, časové rozlišení.

Majetková struktura podniku závisí na nákladech cizího i vlastního kapitálu. Platí však zlaté pravidlo financování, kdy dlouhodobý majetek by měl být dlouhodobým kapitálem, zároveň podniky s vysokým podílem nehmotného majetku by neměly volit příliš vysokou úroveň zadlužování.

Z pasivní strany bilance je převáděná a následně rozpracována položka o výsledcích hospodaření podniku do detailního výkazu zisku a ztrát. Dle známé praxe výsledek hospodaření zachycuje rozdíl mezi výnosy a náklady, a to bez ohledu na to, zda souběžně dochází ke vzniku reálných peněžních příjmů a výdajů. Proto významným zdrojem pro finanční analýzu musí být rovněž tok peněžních prostředků, tedy výkaz cash-flow. Zároveň informace o kolísání v rámci jednotlivých položek vlastního kapitálu dokáže zachytit přehled o změnách vlastního kapitálu.

Další zdroje dat pro finanční analýzu lze dle Kašík a kol. (1998) čerpat z podnikové statistiky, vnitřních směrnic, prognóz a zpráv vedoucích pracovníků. V neposlední řadě by se nemělo zapomínat na externí data, tedy data pocházející z ekonomického prostředí podniku. Zmíněné zahrnuje kupříkladu: statistické údaje, články v odborném tisku, burzovní zpravodajství nebo zprávy o vývoji měny a úrokových měr. Zvláštní skupinou údajů pro finanční analýzu jsou ukazatele finančního trhu, jakými jsou například tržní cena akcie. Mohou být využita i data, která mají naturální charakter, tedy počet zaměstnanců při zjišťování produktivity práce jako ukazatele míry zisku.

Dluhošová (2010) doplňuje, že nezbytností je i orientace v kvalitativních informacích, které dokáží popsat specifika a podmínky pro činnost konkrétní organizace. Může se tak jednat

například o předmět činnosti podniku, jeho postavení na trhu a hodnocení vztahů s věřiteli. Sedláček (2007) zároveň zdůrazňuje že data čerpána z těchto zdrojů svou vypovídací schopnost získají až při:

- Srovnávání jedné skupiny položek s jinou skupinou na tomtéž výkazu, nebo výkazu týkající se stejného období,
- zjišťování vývoje položek v rámci výkazu jednoho podniku, a to analýzou několika po sobě jdoucích období (minimálně 5 let),
- srovnávání výsledků konkrétního podniku s ostatními konkurenty na trhu, nejčastěji tak dochází ke srovnávání poměrů absolutních ukazatelů.

Jak uvádí Kašík a kol. (1998), nejtěžší fází finanční analýzy není sestavování výkazů a shromažďování dat, nýbrž interpretace zjištěných hodnot ukazatelů. Podnik je velice složitý subjekt, ve kterém se ekonomické zákonitosti napojují na vlivy technické, sociologické, politické, tržní a ekologické. Zmíněné okolní vlivy, se pak zaručeně odráží na finanční situaci podniku. Je vhodné tedy exaktní čísla kombinovat se znalostmi manažerů, jejich orientaci v okolí a prostřednictvím jejich analytického myšlení najít vzájemné souvislosti. U poměrových ukazatelů nelze stanovit jedinou obecně závaznou správnou hodnotu. Každý podnik je jiný, a proto se bude také hodnota ukazatelů v rámci konkurence lišit. Odborná literatura uvádí jisté doporučené hodnoty poměrových ukazatelů, které je však třeba během sestavování finanční analýzy srovnat s jistým oborovým standardem.

Růčková (2015) uvádí, že ve finanční analýze je zpracováváno několik kategorií či ukazatelů zisku, na které se může pohlížet z několika hledisek. Každé zahrnuje jiné faktory, ovšem vždy se jedná o zisk vytvořený z účetních výkazů a fungování podniku.

Nejdůležitější kategorie pro finanční analýzu jsou 3 základní formy zisku, které lze vypočítat z účetních výkazů zisku a ztrát.

- V první kategorii se nachází EBIT (Zisk před odečtením úroků a daní, Earnings before interest and taxes).

Tento zisk se rovná provoznímu výsledku hospodaření firmy. Indikátor EBIT se využívá především ve finanční analýze tam, kde je nutné obstarat mezipodnikové srovnání. Ukazuje to fakt, že pokud budou mít podniky stejné daňové zatížení, mají rozdílnou bonitu ze vztahu věřitelského, tudíž by výše úroků mohla ovlivnit pohled na tvorbu výsledku hospodaření v hlavní podnikatelské činnosti.

- Do druhé kategorie se řadí EAT (Čistý zisk, Earnings after taxes)

Čistý zisk neboli net profit – NP ukazuje takovou část zisku, která se může dělit na zisk k rozdělení (dividendy prioritních a kmenových akcionářů) a zisk nerozdělený (používaný k reprodukci ve firmě). Vytváří výsledek hospodaření za běžné účetní období vycházející z výkazu zisku a ztráty. Tato kategorie se používá ve všech ukazatelích pro hodnocení společnosti.

- Třetí kategorii představuje EBT (Zisk před zdaněním, Earnings before taxes)

Jedná se o provozní zisk již zvýšený nebo snížený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého firma neodečetla daně. Nejčastěji se využívá tam, kde má být zajištěno srovnání výkonnosti podniků s rozdílným daňovým zatížením.

Mimo tyto tři kategorie lze uvádět ještě další součásti zisku. Pro důkladnější rozdělení tedy může firma aplikovat:

- Zisk před zdaněním, úroky a odpisy – EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciations and amortization charges)

Zisk zahrnující EBIT, který se navýší o odpisy.

- Čistý provozní zisk po zdanění – NOPAT (Net operating profit after taxes)

Tento zisk ukazuje hospodářský výsledek firmy produkovaný její hlavní činností.

2.2 Metody a ukazatele finanční analýzy

V podnikové praxi existují tři hlavní postupy, které lze využít při sestavování analýzy finanční výkazů. Jedná se o:

- Horizontální rozbor neboli analýza trendu,
- vertikální rozbor neboli technika procentního rozboru,
- analýzu ukazatelů.

2.2.1 Horizontální analýza

Jak uvádí Dluhošová (2010), horizontální analýza obohacuje finanční rozbor o dynamický prvek, jelikož se jedná o sledování vývoje jednotlivých ukazatelů v čase. Pokud jsou data čerpána ze dvou po sobě jdoucích roků, je vypočítán přírůstek v absolutních číslech a procentech. Pokud jsou však k dispozici údaje za několik let, pozornost je věnována řetězovým

indexům, které vyjadřují meziroční tempa růstu. V průběhu horizontálního rozboru provádíme jednotlivé kroky po sloupcích, tedy horizontálně. Za dané situace dochází k častému využití grafické metody vizualizace výsledků. Sedláček (2007) také doporučuje použít nerovnice. Zároveň je třeba svou pozornost obrátit k podmínkám srovnatelnosti. V podniku se jedná typicky o problematiku změny metod odepisování nebo vytváření rezerv, dále pak v rámci vztahů podniku s okolím se typicky jedná o problematiku změn v daňové soustavě, změny cen a úrokových sazeb. Na základě analýzy trendu je vhodné sestavit predikci do budoucnosti, a to prostřednictvím analýzy časových řad.

2.2.2 Vertikální analýza

Dluhošová (2010) uvádí, že u vertikální analýzy je pozornost věnována struktuře aktiv a pasiv v podniku. Jsou tedy posuzovány jednotlivé komponenty majetku i kapitálu, protože na schopnosti tvořit a udržovat vyvážený a rovnovážný stav těchto dvou veličin závisí úroveň ekonomické stability podniku. Hlavní význam má vertikální rozbor během mezipodnikového srovnávání, jelikož jeho prostřednictvím je možné srovnávat podniky různé velikosti. U vertikálního rozboru se struktura jednotlivých výkazů převádí na společný základ sto procent. Jedná se tedy o stanovování procentního podílu konkrétních položek na celku. Jak uvádí Sedláček (2007), procentní změna struktury aktiv napovídá, do čeho podnik investoval:

- Pokud se jedná o investice do stálých aktiv, měl by následovat růst zisku a celkové výnosnosti,
- investice do oběžných aktiv zlepšuje likviditu, kde zároveň může klesnout výnosnost,
- manažer je nucen najít správnou rovnováhu právě mezi výnosností a likviditou, kdy musí brát v úvahu i riziko.

Procentní změna struktury pasiv pak ukazuje, jak se mění způsob financování činnosti podniku:

- Financování vlastními zdroji je málo rizikové, avšak velmi drahé,
- financování dlouhodobými cizími zdroji je levnější, ale bývá spojeno s větší mírou rizika,
- financování krátkodobými cizími zdroji bývá často nejlevnější, ovšem z důvodu nutnosti splatit závazky v krátké době, tato možnost nabývá značné rizikovosti.

2.2.3 Analýza ukazatelů

V podnikové praxi je využíváno několika druhů ukazatelů, jenž mohou být základem finanční analýzy. Dle Knapkové a kol. (2017) se klasicky mluví o absolutních ukazatelích, rozdílových ukazatelích a poměrových ukazatelích. Absolutní ukazatele jsou využívány jak k analýze vývojových trendů, tak k procentnímu rozboru součástí výkazů. Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a následné koordinaci finanční situace podniku, kdy pozornost je věnována zejména likviditě. K nejznámějším představitelům tohoto druhu ukazatelů patří čistý pracovní kapitál, který zachycuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál má podstatný vliv na platební schopnost podniku, jelikož v rámci zachování likvidity podnik musí disponovat kvalitní základnou relativně volného kapitálu. Konstrukce ČPK je založena na rozčlenění oběžného a dlouhodobého majetku a na rozčlenění dlouhodobě a krátkodobě vázaného kapitálu. Čistý pracovní kapitál je ta část oběžného majetku, která podnik financuje dlouhodobým kapitálem.

Synek (2006) uvádí, že analýza poměrových ukazatelů vychází z 5 základních skupin. Jedná se klasicky o: ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti, ukazatele tržní hodnoty a ukazatele aktivity.

Ukazatel likvidity

Dle Fabozzi a Peterson Drake (2012) obecně ukazatele likvidity zachycují schopnost podniku dostát svým závazkům. Jedná se tedy o sumu všech potenciálně likvidních prostředků, kterými má podnik disponuje za účelem úhrady svých závazků. Stručně řečeno ukazatele likvidity dávají do poměru to, čím je lze platit, s tím, co je nutné zaplatit. Existují 3 základní stupně likvidity:

- Celková likvidita – celková likvidita poměřuje celková běžná aktiva v poměru ke krátkodobým závazkům.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

Poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

- Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

Jedná se o poměr oběžných aktiv s odečtením zásob a krátkodobých závazků.

- Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

Je vyjádřením poměru finančního majetku a krátkodobých závazků.

- Čistý pracovní kapitál (ČPK)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.4)$$

Dluhošová (2010) uvádí shrnutí, že čistý pracovní kapitál je označením pro oběžná aktiva očištěná od krátkodobých závazků.

Doporučené hodnoty jsou následující:

ČPK > 0	financování konzervativním způsobem (finanční stabilita, vyšší likvidita, nižší ziskovost)
ČPK = 0	financování neutrálním způsobem (splatnost kapitálu odpovídá době životnosti aktiv)
ČPK < 0	financování agresivním způsobem (vyšší ziskovost, nekrytý dluh, nižší likvidita)

Existuje vztah mezi likviditou a rentabilitou, ve které platí nepřímý vztah, jelikož vázanost prostředků v oblasti krátkodobých aktiv firmě nepřináší prakticky žádný výnos.

Ukazatele rentability

Dle Fabozzi a Peterson Drake (2012) obecně řečeno ukazatele rentability poměřují zisk, jež byl dosažen podnikáním, a výši zdrojů podniku, jež byli použity k jeho dosažení. Jedná se tedy o odpovědi na otázku, zda dosažená výnosnost je uspokojivá pro akcionáře a jaká je výnosnost ve srovnání s konkurencí. Nejčastěji jsou používány následující ukazatele:

- Ukazatel rentability nákladů

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{EAT}{\text{celkové náklady}} \quad (2.5)$$

Jak vysvětluje Dluhošová (2010), jedná se o poměrování celkových nákladů a tržeb firmy. Je často považován za doplněk k ukazateli ROS.

- Ukazatel ROA

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (2.6)$$

U rentability aktiv je poměřován zisk s celkovými aktivy, jež byly investovány do podnikání bez ohledu na způsob financování.

- Ukazatel ROE

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.7)$$

U rentability vlastního kapitálu se jedná o čistý zisk, jež je získán v poměru připadajícím na jednu korunu investovaného kapitálu.

- Ukazatel ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.8)$$

Dluhošová (2010) uvádí, že se jedná o zjišťování výše provozního výsledku hospodaření, a to před zdaněním, jehož byl podnik schopen dosáhnout z jedné proinvestované koruny akcionářů a věřitelů.

- Ukazatel ROS (rentabilita tržeb)

$$ROS = \frac{EBIT}{T} \quad (2.9)$$

Dle Dluhošové (2010) se jedná o odpověď na otázku, kolik korun čistého zisku je vygenerováno korunou tržeb.

Ukazatel zadluženosti

Fabozzi a Peterson Drake (2012) uvádí, že tyto ukazatele udávají vztah mezi cizími zdroji financování podniku a vlastními zdroji. Stručně řečeno jedná se o měření rozsahu, v jakém podnik při financování své činnosti využívá dluhy. K analýze zadluženosti jsou nejčastěji využívány následující ukazatele:

- Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

Celková zadluženost je zobrazením poměru, v jakém dochází ke krytí majetku firmy pomocí cizích zdrojů.

- Zadluženost vlastního kapitálu

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.11)$$

Jedná se o velmi významný ukazatel pro banku, z důvodu poskytnutí úvěru.

- Úrokové zatížení

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.12)$$

Úrokové zatížení je vyjádřením procenta, jež je odsáváno ze zisku skrze placené úroky.

- Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.13)$$

Úrokové krytí je vyjádřením násobku, jež jsou úroky plynoucí z úvěrů kryty výsledkem hospodaření podniku v určitém období.

- Podíl ČPK z majetku

$$\text{Podíl ČPK z majetku} = \frac{\text{ČPK}}{A} \quad (2.14)$$

Dluhošová (2010) uvádí, že se jedná o poměrování oběžných aktiv po očištění od krátkodobých závazků vzhledem k aktivům.

Existuje vztah mezi zadlužeností a rentabilitou. Zadluženost nejprve zvyšuje rentabilitu firmy do bodu určitého optima. Posléze však dochází ke snižování rentability.

Ukazatel tržní hodnoty

Jak uvádí Dluhošová (2010), o ukazatele tohoto typu se zajímají zejména investoři požadující návratnost svých finančních prostředků vložených do podniku. Toho lze dosáhnout prostřednictvím přijímání dividend nebo růstem ceny akcií. Za cenu akcie je tady pokládána cena obyčejné kmenové akcie, která byla kótovaná na burze nebo mimo burzovní trh¹.

- Čistý zisk na akcii

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet kmenových akcií}} \quad (2.15)$$

- Účetní hodnota akcie

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet kmenových akcií}} \quad (2.16)$$

Ukazatel aktivity

Dluhošová (2010) uvádí, že ukazatele aktivity měří efektivitu podniku v oblasti hospodaření s aktivy. Je-li počet aktiv příliš vysoký, vznikají zbytečné náklady. Pokud nastane opačná situace, je podnikatelský subjekt nucen vzdát se potencionálně výhodných příležitostí a přichází tedy o výnosy. Nejčastěji jsou tyto ukazatele uváděny jako vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv.

- Vázanost celkových aktiv

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} \quad (2.17)$$

Jedná se o poměr aktiv k ročním tržbám. Ukazuje celkovou úroveň hospodaření s majetkem v podniku.

- Obrátka celkových aktiv

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.18)$$

¹ Firma na základě, které došlo k vypracování diplomové práce není akciovou společností, z daného důvodu budou uvedeny pouze příklady ukazatelů bez dalšího komentáře.

Je zachycením úrovně efektivnosti, jakou jsou v podniku využívána aktiva. Jedná se tedy o odpověď na otázku: kolikrát dojde k obratu celkových aktiv za období jednoho roku.

- Obrat pohledávek

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (2.19)$$

Poměr tržeb a pohledávek.

- Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (2.20)$$

Vychází z poměru obchodní pohledávek a denních tržeb firmy. Doba obratu tedy představuje počet dní, kdy nám jsou odběratelé dlužní.

- Obrat krátkodobých závazků

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.21)$$

Poměr mezi tržbami a krátkodobými závazky.

- Doba obratu krátkodobých závazků

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/365} \quad (2.22)$$

Ukazuje stav, během kterého uplyne doba (ve dnech) mezi nákupem majetku a jeho splacením.

Zajímavostí je vztah aktiv a rentability, ve kterém platí přímá úměra. Čím více dochází k otáčení se aktiv, tím větší je generován zisk.

Všechny poměrové ukazatele lze pro rychlou orientaci a názornou ilustraci trendů zobrazit v podobě sloupcových, spojnicových, pruhových, plošných či povrchových grafů. K prostorovému srovnání z hlediska jednoho časového období jsou pak využívány grafy výsečové, prstencové nebo pavučinové jako výsledek spider analýzy.

EVA

EVA, tedy ekonomická přidaná hodnota, patří k jednorozměrnému postupu hodnocení podniku. Jak uvádí Fabozzi a Peterson Drake (2012), hlavní cílem této metody je princip vyššího přínosu investovaného kapitálu ve srovnání s náklady na konkrétní kapitál.

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (2.23)$$

$$WACC = r_d \times (1 - d) \times D/C + r_e \times E/C$$

$$NOPAT = EBIT \times (1 - t)$$

Obecně se jedná o zachycení ekonomického zisku, jež zůstane po odečtení účetních nákladů, daní i nákladů na vlastní a cizí kapitál. Dle Fabozzi a Peterson Drake (2012) pak existují 4 cesty ke zvyšování tohoto ukazatele v prostředí podniku:

1. Investování do oblastí s návratností vyšší než WACC.
2. Zvyšování efektivity využívání aktuálního kapitálu, tedy zvýšení úrovně ROCE.
3. Potenciální restrukturalizace přístupného kapitálu.
4. Snižování poměru závazků k vlastnímu kapitálu, tedy změny v oblasti finanční páky.

2.3 Ukazatelové soustavy

Jak uvádí Sedláček (2007), kvůli existenci velkého množství samostatných ukazatelů vhodných pro analýzu finanční situace podniku, je samostatná vypovídací schopnost do určité míry omezená. Ukazatelové soustavy tak v dnešní podnikové praxi nabízí řešení tohoto nedostatku a jsou často využívány ke komplexnímu hodnocení zdraví podniků. Dle Synek (2006) se jedná o tyto konkrétní metody:

- Pyramidové soustavy ukazatelů, paralelní soustavy ukazatelů,
- souhrnné indexy hodnocení podniku,
- predikční modely,
- jiné typy modelů.

Pyramidové soustavy ukazatelů

V případě pyramidové soustavy ukazatelů je vycházeno z postupného pyramidálního rozkladu základního syntetického ukazatele do detailních analytických ukazatelů, jež dokážou promítnout a kvantifikovat jeho změny. Jedná se o propojení multiplikativních a aditivních vazeb. Jak uvádí Dluhošová (2010), hlavní podmínkou rozkladu je příčinná a analytická provázanost jednotlivých částí, ve kterých musí být zahrnuty všechny oblasti působící na finanční zdraví konkrétního podniku. Na samém vrcholu pyramidy se nejčastěji nachází rentabilita kapitálu. Nejznámějším příkladem pyramidové soustavy ukazatelů je pak Du Pont rozklad, jež vychází z rentability vlastního kapitálu².

Rozklad ROE

Pyramidový rozklad ROE (Du Pont) je typickým příkladem vícerozměrného postupu. Du Pont rozklad ROE dle Synek a kol. (2009) je následující:

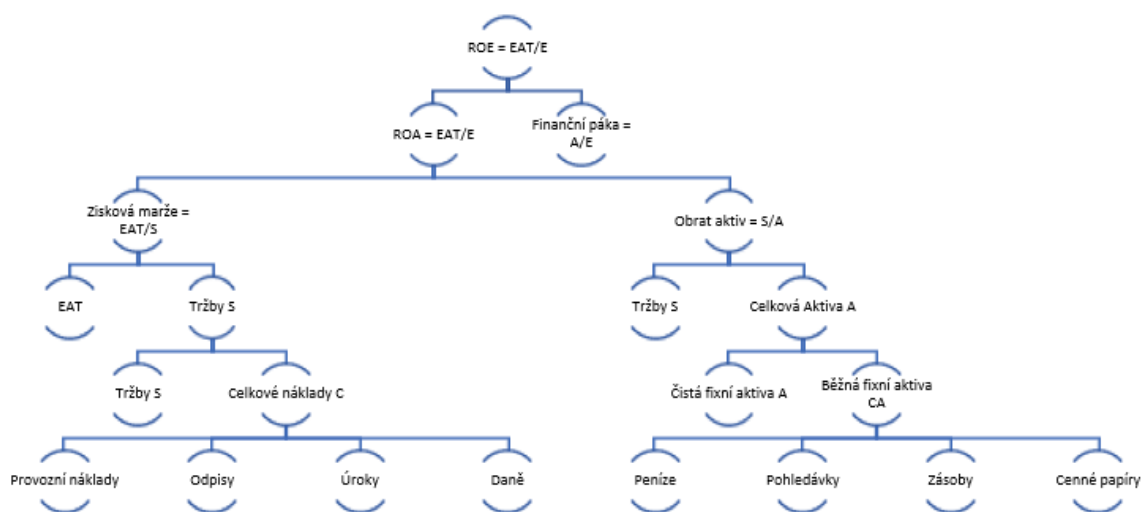
$$\frac{EAT}{E} = \frac{EAT}{EBIT} \times \frac{EBIT}{S} \times \frac{S}{A} : \frac{E}{A} \text{ nebo } \frac{EAT}{E} = \frac{EAT}{EBIT} \times \frac{EBIT}{S} \times \frac{S}{A} \times \frac{A}{E} \quad (2.24)$$

Pro podrobnější analýzu nákladů lze využít této funkce:

$$\frac{Z}{T} = 1 - \frac{N}{T} \text{ dále } \frac{N}{T} = \frac{MAT}{T} + \frac{MZD}{T} + \frac{ODP}{T} + \frac{FN}{T} \quad (2.25)$$

Níže je zobrazeno grafické rozložení ROE na jednotlivé ukazatele.

² Blíže k tématu v následujících částech práce.



Obr. 2.1 Rozklad ROE

Zdroj: vlastní zpracování

Pravá strana této soustavy zachycuje efekt finanční páky, tedy otočené hodnoty equity ratio. Jedná se o promítnutí pozitivního vlivu využívání v podniku cizího kapitálu³. Levá strana této soustavy je pak věnována detailnímu rozkladu ukazatele ROA, tedy rentability celkového vloženého kapitálu. Rozklad ROE je tak možno zjednodušeně charakterizovat jako součin ukazatelů: rentability tržeb, obratu celkových aktiv a finanční páky.

Logaritmická metoda zachycení vlivu dílčích ukazatelů

Kislingerová a Hnilica (2008) uvádí postup aplikace uvedené metody, kdy je přírůstek agregátního ukazatele rozložen na poměr logaritmů indexů dílčích ukazatelů.

Pro rozklad ukazatele ROE jsou definovány tyto rovnice:

$$\begin{aligned} ROE &= \text{daňové břemeno} \times ROA \times \text{složená finanční páka} \\ &= A \times B \times C \end{aligned} \quad (2.26)$$

$$\begin{aligned} ROE_1 &= \text{daňové břemeno}_1 \times ROA_1 \times \text{složená finanční páka}_1 \\ &= A \times B \times C \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROE_2 &= \text{daňové břemeno}_2 \times ROA_2 \times \text{složená finanční páka}_2 \\ &= A \times B \times C \end{aligned}$$

³ Za určitých podmínek, jež byly specifikovány v předchozí části.

Indexy logaritmické metody pro rozklad ROE jsou vyjádřeny následovně:

$$\begin{aligned} I_{ROE} &= \frac{ROE_2}{ROE_1} & I_A &= \frac{A_2}{A_1} \text{ (index daňového břemene)} \\ I_B &= \frac{B_2}{B_1} \text{ (index ROA)} & I_C &= \frac{C_2}{C_1} \text{ (index složené finanční páky)} \end{aligned} \quad (2.27)$$

Na základě tohoto poměru dochází k rozdělení procentního přírůstku agregátního ukazatele (X) respektive jeho absolutního přírůstku. Souhrn vlivů jednotlivých ukazatelů pak ukáže celkovou změnu agregátního ukazatele. Výsledky získané použitím dané metody jsou nejpřesnější a v praxi bývá tato metoda často upřednostňována.

Pro výpočet musí být určen vliv faktorů A, B a C na celkovou diferenci, tedy na změnu ukazatele ROE:

- Celková absolutní změna ukazatele ROE:

$$\Delta_{ROE} = ROE_2 - ROE_1 \quad (2.28)$$

- Změna ROE v důsledku vývoje A:

$$\Delta_{ROE|A} = \frac{\ln\left(\frac{A_2}{A_1}\right)}{\ln\left(\frac{ROE_2}{ROE_1}\right)} \times (ROE_2 - ROE_1) = \frac{\ln(I_A)}{\ln(I_{ROE})} \Delta_{ROE} \quad (2.29)$$

- Změna ROE v důsledku vývoje B:

$$\Delta_{ROE|B} = \frac{\ln\left(\frac{B_2}{B_1}\right)}{\ln\left(\frac{ROE_2}{ROE_1}\right)} \times (ROE_2 - ROE_1) = \frac{\ln(I_B)}{\ln(I_{ROE})} \Delta_{ROE} \quad (2.30)$$

- Změna ROE v důsledku vývoje C:

$$\Delta_{ROE|C} = \frac{\ln\left(\frac{C_2}{C_1}\right)}{\ln\left(\frac{ROE_2}{ROE_1}\right)} \times (ROE_2 - ROE_1) = \frac{\ln(I_C)}{\ln(I_{ROE})} \Delta_{ROE} \quad (2.31)$$

Pro kontrolu lze využít platnost příslušného vztahu a to:

$$\Delta_{ROE|A} + \Delta_{ROE|B} + \Delta_{ROE|C} = \Delta_{ROE} \quad (2.32)$$

Rozklad ukazatele pomocí logaritmické metody lze zobecnit pro jakoukoliv soustavu ukazatelů kupř. rentabilitu aktiv, celkovou produktivitu, rozklad likvidity apod.

Paralelní soustavy ukazatelů

V případě paralelních soustav jsou rozlišovány konkrétní druhy ukazatelů, a to dle oblasti finančního zdraví podniku, kterému se věnují. Dle Synek a kol. (2009) se jedná o ukazatele, jež mají v mnoha ohledech stejný význam, dle kterého jsou sdružovány do konkrétních skupin. Autor dále uvádí konkrétní příklad paralelní soustavy, tzv. „rychlého testu“, jejímž autorem je Jiří Vysušil.⁴ V tomto případě 91 poměrových ukazatelů sdružených v rámci 15 podskupin odráží informace o 6 stěžejních oblastech ekonomiky podniku, kterými jsou: produktivita, rentabilita, nákladovost, likvidita, solventnost a struktura.

Dalším příkladem paralelní soustavy je také rozdělení poměrových ukazatelů do 5 základních skupin uvedených v předcházející části práce. Předností daného typu ukazatelových soustav je, že odráží funkční organizaci podniku. Na rozdíl od pyramidového rozkladu je však jejich propojení do jednotné soustavy zachycující komplexní ekonomiku podniku v mnoha ohledech velice obtížné.

Souhrnné indexy hodnocení podniku

Synek a kol. (2009) uvádí, že tyto indexy, známé také pod názvem bonitní, respektive bankrotní indikátory, zobrazují komplexní charakteristiku finančně-ekonomického zdraví konkrétní společnosti, a zároveň zachycují úroveň jeho výkonnosti prostřednictvím jednoho čísla. Daným způsobem dochází k překonání subjektivity časté u výběru ukazatelů pro paralelní soustavy, a to vytvořením agregátu pro hodnocení podniku. Úkolem bonitních modelů je analýza úrovně firmy prostřednictvím výkonnosti. Zmíněné indikátory jsou zaměřeny na potřeby vlastníků a investorů. Na druhou stranu bankrotní modely popisují schopnost firmy dostát svým závazkům. Jsou zaměřeny na potřeby věřitelů. Mezi nejčastěji využívané souhrnné indexy hodnocení podniku patří Altmanovy modely.

Altmanovy modely

Altmanův model je založen na diskriminační analýze dvou skupin firem: před krachem a s excelentním výkonem. Prostřednictvím tohoto rozboru byly vytvořeny váhy jednotlivých ukazatelů, a zároveň stanoveny konkrétní hodnoty nezbytné pro zařazení firem do jedné ze tří skupin: pásmo bankrotu, pásmo šedé zóny, pásmo prosperity.

⁴ VYSUŠIL, Jiří. *Finance v centru pozornosti*. Praha: Profess, 1997. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-20-x.

Jak uvádí Synek a kol. (2009), verze ZETA tohoto modelu je sestavena na základě 5 ukazatelů, a to:

- Čistý pracovní kapitál/aktiva celkem (X1),
- Nerozdělený zisk minulých let/aktiva celkem (X2),
- EBIT/aktiva celkem (X3),
- Tržní hodnota vlastního jmění/účetní hodnota celkových závazků (X4),
- Tržby/aktiva celkem (X5).

Koeficient Z roztrídí podniky do třech skupin:

$Z < 1,2$ zóna bankrotu

$1,2 < Z < 2,9$ šedá zóna

$Z > 2,9$ zóna prosperity

$$Z = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,998 X5 \quad (2.33)$$

Výsledná hodnota Z je následně srovnána s kritériálními hodnotami, jež charakterizují konkrétní skupiny podniků. V mnoha publikacích je uvedeno, že je daný model schopný předvídat bankrot podniku s dvouletým časovým předstihem, v intervalu 5 let pak tato spolehlivost dosahuje 70 %.

IN Indexy

Synek a kol. (2009) uvádí, že IN Indexy jsou založeny na bankrotních indikátorech soustředících se na ukazatele, jež jsou ostatními modely považovány za nejvýznamnější a zároveň se v nich nejčastěji objevují. První model IN 95 pochází z roku 1995 a jeho autory jsou manželé Neumaierovi. Do skupiny šesti ukazatelů byl zařazen rovněž ukazatel závazků po lhůtě splatnosti dělený celkovými výnosy, který odrážel slabé místo tehdejší ekonomiky, tedy platební neschopnost podniků. Ukazatelé a jejich hodnoty byly zjištěny prostřednictvím účetních výkazů, nikoliv tedy prostřednictvím tržní hodnoty, což znamenalo výhodu v období nízké likvidity kapitálového trhu. Zároveň váhy pro konkrétní ukazatele byly sestaveny pro jednotlivá odvětví dle OKEČ. Dle ověření indexu na vzorku 1000 firem lze konstatovat, že na jeho základě bylo možné odhadovat finanční tíseň podniku až s 70 % pravděpodobností.

Následující podobou indexu byl IN99, jež čerpá z ukazatele ekonomického zisku (EVA) a vychází vstříc potřebám vlastníků. Spojením IN95 a IN99 pak vznikl průmyslový index IN01, jež zachycuje schopnost podniku vytvářet hodnotu:

$$IN01 = 0,13 \times A/CZ + 0,04 \times EBIT/\dot{U} + 3,92 \times EBIT/A + 0,21 \times V\dot{Y}N/A + 0,09 \times OA/(KZ + KB\dot{U}) \quad (2.34)$$

Pro zařazení do jednotlivých skupin pak platí konkrétní intervaly:

- | | |
|--------------------|--|
| IN01 > 1,77 | podnik s pravděpodobností 67 % tvoří hodnotu |
| 0,75 > IN01 < 1,77 | šedá zóna |
| IN01 < 0,75 | podnik směřuje k bankrotu, a to s pravděpodobností 86 %. |

Scholleová (2012) uvádí, že maximální kladná doporučená hodnota v tomto případě je 9.

Spider analýza

Jak uvádí Synek a kol. (2009), jedná se do jisté míry o paralelní soustavu ukazatelů transformovanou prostřednictvím grafu do grafické podoby, nejčastěji do grafu pavučinového. V rámci Spider analýzy je brán zřetel na čtyři skupiny ukazatelů, jež jsou zobrazeny v grafické podobě v jednotlivých kvadrantech: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele struktury finančních zdrojů a ukazatele struktury majetku.



Obr. 2.2 Kvadranty spider analýzy

Zdroj: vlastní zpracování dle Synek (2009, s. 192)

Ze středu kružnic vychází 16 paprsků a každý z nich zobrazuje jeden ukazatel. Je možné, dle specifikace a charakteristických vlastností konkrétního podniku, zachytit jiný počet ukazatelů. V případě Spider analýzy soustředné kružnice zobrazují procentní hodnotu konkrétních ukazatelů, a to ve vztahu k základu srovnávání, tedy buď k odvětvovému průměru, hodnotám konkurenčního podniku nebo podniku nejlepšimu. Stěžejní kružnicí je kružnice vyjadřující 100 %, což je hodnota podniku vybraného pro srovnávání. Propojením všech označených bodů na paprscích dochází k vytvoření konečného Spider grafu. Jeho výhodou je zejména plastičnost zobrazení situace, v jaké se podnik nachází. Obecně řečeno, čím jsou hodnoty vybraného podniku situovány v delší vzdálenosti od středu, je jeho situace lepší. Synek a kol. (2009) dále poukazuje na skutečnost, že pokud dochází ke srovnání s odvětvovým standardem, respektive průměrem, čím více se hodnoty konkrétního podniku nachází nad kružnicí vyjadřující 100 %, tím lépe. Je však nezbytné poukázat na skutečnost, že některé vybrané ukazatele je třeba minimalizovat, jedná se například o dobu inkasování pohledávek. V takovém případě je využíváno podílu z převrácených hodnot: ve jmenovateli se nachází srovnávaný podnik, v čitateli pak nejlepší podnik).

Mezipodnikové srovnání

Dle Synek a kol. (2009) se jedná o soubor metod, jejichž prostřednictvím je možné srovnávat podniky a výsledky jejich hospodaření. Důkladné analýze lze podrobit nejen historický vývoj, ale zároveň také současnou situaci či konkrétní vývojové trendy. Hlavním cílem metod je tedy specifikace slabých míst v podniku, jejich zařazení do určité skupiny dle úrovně nebo definice konkrétního pořadí v rámci souboru podniků. Je možné analyzovat dle dílčího srovnání, jež je zaměřeno pouze na vybranou oblast zdraví a hospodaření podniku, nebo dle komplexního srovnání, které podnik chápe jako celek. Srovnání lze provést na základě jednorozměrného postupu nebo vícerozměrného postupu. V rámci každé kategorie bude v diplomové práci rozvinut vždy jeden postup.

2.4 Klasifikace nákladů a produktivita

Rozklad nákladů na jednotlivé prvky, a zejména pak jejich detailní kvalifikace, je základním prostředkem ke správnému provedení finanční analýzy v podniku. Prostřednictvím daných dvou postupů dochází k lepší koordinaci podnikové kontroly a ke získání objektivnějších výsledků analýz. V literatuře na uvedenou problematiku existuje mnoho úhlů pohledů.

2.4.1 Klasifikace nákladů ⁵

„Základem jakýchkoliv aktivit, jejichž cílem je zvyšování podniku založené na optimalizaci nákladů, je poznání toho, z jakých složek se náklady podniku skládají, jak reagují na změny v podnikové aktivitě nebo jaký je jejich vztah k podnikovým výkonům (viz obrázek 2.3). Klasifikace nákladů podle různých hledisek je tak jedním z ústředních témat nákladového a manažerského účetnictví“ (Popesko a Papadaki, 2016).



Obr. 2.3 Aktivity pro zvýšení výkonnosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle Popesko a Papadaki (2016, s. 27)

Pro správné provedení mezipodnikového srovnání je nezbytná správná klasifikace nákladů. V literatuře a zároveň i podnikové praxi se lze setkat s dvojím pojetím nákladů. V první řadě se jedná o finanční pojetí, které je označováno jako úbytek ekonomického prospěchu. Daný pojem představuje spotřebu vstupů pocházejících z externích zdrojů, jež jsou zachyceny ve finančním účetnictví. Toto pojetí je vyjádřeno v účetních cenách, případně je evidované hodnotě nárůstu pasiv.

V praxi je však takové do jisté míry zjednodušené vysvětlení nákladů nepostačující. V důsledku toho jsou v rámci manažerského účetnictví náklady chápány jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které účelově souvisí s konkrétní ekonomickou činností. V rámci uvedeného pojetí lze dále vyčlenit dva odlišné druhy, a to: hodnotové pojetí a ekonomické pojetí nákladů. Do prvního případu jsou zahrnovány jak náklady explicitní, zachycené ve finančním účetnictví, tak náklady, jež jsou v rámci manažerského účetnictví vykazovány v zcela jiné výši, případně vůbec. Jedná se o kalkulační

⁵ Tato kapitola byla zpracována na základě literatury: POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání.

druhy nákladů. Ve druhém případě, tedy v případě ekonomického pojetí nákladů, které zahrnuje rovněž pojem oportunitní náklady. Takové náklady, které jsou spojené s nerealizací konkrétní nejlepší možné aktivity.

V podnikové praxi je rozlišováno několik metod klasifikace nákladů. Jedná se o:

- Druhové členění nákladů,
- rozdělení nákladů podle účelu, ke kterému byly vynaloženy,
- kalkulační členění nákladů,
- klasifikaci nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů,
- náklady produktu a náklady období.

Druhové členění nákladů

Daný způsob členění nákladů je využíván nejčastěji a vychází z principů finančního účetnictví. Jedná se o klasifikace dle druhu externího vstupu, jež je spotřebováván. Dle Popesko a Papadaki (2016) zde patří: spotřeba materiálu, energie i externích služeb, osobní náklady a finanční náklady, odpisy a spotřeba využití externích služeb i prací.

Jak zdůrazňuje Popesko a Papadaki (2016) podíl jednotlivých nákladových druhů může konkrétní organizaci říci, jakou roli daný typ v podniku hraje, a zároveň jaký je jeho význam. Členění nákladových položek dle druhu, účelu, kalkulací a objemu výroby je uvedeno v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Členění nákladových položek

Nákladová položka	Podle druhu	Podle účelu	Kalkulační členění	Podle objemu výroby
Spotřeba přímého materiálu	materiál	jednicový	přímý	variabilní
Spotřeba režijního materiálu	materiál	režijní	nepřímý	variabilní
Spotřeba provozní energie	energie	režijní	nepřímý	fixní
Spotřeba technologické energie	energie	jednicový	přímý	semivariabilní
Opravy a udržování	ostatní	režijní	nepřímý	semivariabilní
Cestovné	ostatní	režijní	nepřímý	fixní
Ostatní služby – kooperace	ostatní	jednicový	přímý	variabilní
Mzdové náklady – jednicoví dělníci	osobní	jednicový	přímý	variabilní
Mzdové náklady – THP pracovníci	osobní	režijní	nepřímý	fixní
Sociální a zdravotní pojištění – jednicoví dělníci	osobní	jednicový	přímý	variabilní
Sociální a zdravotní pojištění – THP pracovníci	osobní	režijní	nepřímý	fixní
Ostatní daně a poplatky	ostatní	režijní	nepřímý	fixní
Ostatní provozní náklady	ostatní	režijní	nepřímý	fixní
Odpisy DHM a DNM	odpisy	režijní	nepřímý	fixní
Ostatní finanční náklady	ostatní	režijní	nepřímý	fixní

Zdroj: vlastní zpracování dle Popesko a Papadaki (2006, s. 41)

Rozdělení nákladů podle účelu

U uvedeného postupu je brán zřetel jak na náklady technologické, tak na náklady na obsluhu a řízení. Náklady technologické jsou bezprostředně spjaté s využívanou technologií procesu transformace. Náklady na obsluhu a řízení pak zachycují položky, jež zabezpečily doprovodné činnosti v rámci technologického procesu. Typicky k uvedenému patří náklady na infrastrukturu nebo na zajištění podmínek pro samotný výrobní proces. Dané rozdělení nákladů není v praxi příliš využíváno. Pozornost je věnována především vztahu jednotlivých nákladových položek k jednici výkonu. V takovém případě je možno náklady rozdělit do dvou skupin a to na:

- Náklady jednicové, které jsou částí nákladů technologických. Ty jsou pak vztaženy nejen k samotnému technologickému procesu, ale zároveň bezprostředně k jednotce výkonu,

- náklady režijní, jež pokrývají náklady na obsluhu a řízení, a zároveň i část technologických nákladů, kterou nelze vztáhnout k jednici (pouze k procesu jako celku).

Kalkulační členění nákladů

Daný druh členění je často využíván v rámci kalkulačního účetnictví. V podstatě se jedná o obdobné členění jako v předchozím případě, avšak s drobnými změnami. V rámci kalkulačního členění jsou rozlišovány:

- Náklady přímé, jež jsou bezprostředně vztahovány ke konkrétnímu druhu výkonu,
- náklady nepřímé, jejichž výskyt zabezpečuje průběh procesu v podniku, a to v širším kontextu.

Vztah k objemu prováděných výkonů

V rámci této metody je pozornost věnována vývoji úrovně nákladů při různých objemech výroby. Jsou rozlišovány následující nákladové druhy: variabilní, fixní a smíšené.

Obecně jsou variabilní náklady charakteristické svou proměnlivou hodnotou ve vztahu ke změně objemu výroby. V závislosti na rychlosti změny úrovně nákladů je možné definovat proporcionální variabilní náklady, jejichž vývoj je lineární ve vztahu ke změně objemu výroby; dále nadproporcionální náklady, kdy je nárůst nebo pokles nákladů rychlejší než změna objemu výroby, a konečně podproporcionální náklady, kdy je zaznamenáván pomalejší vývoj nákladových položek (ve vztahu ke změně objemu výroby). Fixní náklady jsou odrazem nákladových, které zůstanou na nezměněné úrovni při změně aktivity podniku. Charakteristický je jejich vývoj: celkové fixní náklady mají konstantní průběh, kdežto jednotkové fixní náklady mají průběh klesající. Semi-variabilní (části smíšených) náklady pak obsahují jak variabilní, tak fixní složku, na rozdíl od semi-fixních nákladů, tedy nákladů, jež se změnou objemu výroby mění skokově, tedy po určitých intervalech. Analýza smíšených nákladů zaručuje komplexnost hodnocení nákladů.

Náklady produktu a náklady období

V rámci podnikatelské praxe se lze setkat s do jisté míry alternativním způsobem členění nákladů, a to na náklady produktu a náklady období. Náklady produktu zachycují navýšení ekonomického prospěchu vyráběného aktiva v budoucnu a do okamžiku jeho prodeje jsou uváděny jako část aktiv v rozvaze. Náklady období jsou pojímány jako vyčerpání

ekonomického zdroje, jež se odrazí v poklesu úrovně aktiv, respektive nárůstem úrovně podnikových dluhů, společně s poklesem zisku za určité období.

2.4.2 Produktivita

Jak uvádí Synek a kol. (2009), produktivita je obecně pojímána jako poměr výstupu a vstupu, a to na určitý časový interval při zachování požadované úrovně kvality. Takto vyjádřená úroveň produktivity může narůstat zvyšováním výstupů při neměnné úrovni vstupů, snižováním vstupů při udržení úrovně výstupu nebo současným zvyšováním výstupu a snižováním vstupů. Produktivitu tedy lze znázornit takto:

$$Produktivita = \frac{výstupy}{vstupy} \quad (2.35)$$

„Firmy používají několik druhů vstupů, jako je práce, materiály a kapitál. Celkový faktor produktivity kombinuje různé vstupy pro dosažení složeného výstupu“ (Kontz, Weihrich, 1993).

„V tomto pojetí jde o produktivitu (výkonnost) celé výrobní nebo jiné jednotky, nikoli o produktivitu jednoho z výrobních faktorů – živé práce. Pro měření souhrnné produktivity (produktivity souhrnu faktorů) můžeme použít např. vzorce:“

$$Souhrnná produktivita = \frac{výstupy}{práce + kapitál + energie + materiál} \quad (2.36)$$

Nejběžnějším měřením produktivity v praxi je produktivita (živé) práce. Pod uvedeným pojmem je pak chápána produktivita práce výrobních dělníků. Relativně snadno se dá počítat produktivita živé práce u profesí záviselých převážně na dovednostech jako jsou dělník, zámečnický, řeznický či zednický, současně je mnohem náročnější počítat produktivitu u práce, která vyžaduje znalosti daného pracovníka. Mezi tyto pracovníky se řadí manažeři, programátoři či inženýři. Dále dle Synek a kol. (2009) jsou však klíčové úrovně technického vybavení i druh použité technologie. Vzorec produktivity (živé) práce vypadá takto (PP):

$$Produktivita práce (živá práce) = \frac{výstupy}{práce (živá práce)} \quad (2.37)$$

Výstup, jež je zobrazen v čitateli vzorce, lze poměřovat jak v naturálních jednotkách, tak v pracovních nebo peněžních jednotkách. Vstup je pak zachycen hodinovou, denní, měsíční nebo roční produktivitou práce.

Během analýzy produktivity práce je nezbytné vnímat vztah mezi produktivitou a průměrnými mzdami, při kterém by měl platit základní princip rychlejšího růstu produktivity práce než růstu průměrných mezd (PMZD):

$$I_{PP} > I_{PMZD}$$

V tomto případě lze využít řetězový rozklad:

$$\text{Mzdová nákladovost } \left(\frac{MZD}{V} \right) = \frac{MZD}{P} : \frac{V}{P} \quad (2.38)$$

Zlomek, který se nachází na levé straně rovnice ukazuje mzdovou nákladovost, první zlomek na pravé straně znázorňuje průměrné mzdy a druhý zlomek v pravé části rovnice zachycuje produktivitu práce.

Jak již bylo řečeno, vybavenost práce má značný vliv na produktivitu práce. Daný vztah lze vyjádřit rozkladem:

$$\frac{V}{P} = \frac{V}{Z} \times \frac{Z}{P} \quad (2.39)$$

První zlomek pravé části zobrazuje výrobnost výrobního zařízení (Z) a druhý zlomek v pravé části zlomku postihuje vybavenost pracovníka výrobním zařízením.

Existují rovněž analytické ukazatele produktivity práce. Jak uvádí Synek a kol. (2009), jejich dílčí vliv na změny agregátního ukazatele je vyjádřen prostřednictvím řetězení, a to podle vzoru:

$$PP = \frac{Q}{P} = \frac{Q}{A} \times \frac{A}{B} \times \frac{B}{C} \times \frac{C}{D} \times \frac{D}{P} \quad (2.40)$$

Je zřejmé, že čitatele i jmenovatele zlomků se vykrátí, a zůstane tedy pouze klasický poměr Q/P. Počet vybraných zlomků, tedy analytických ukazatelů, není ničím omezený, jedinou podmínkou je reálný význam a logický vztah k produktivitě práce. V průmyslové praxi je pak velice často používán konkrétní rozklad souhrnného ukazatele produktivity práce, měřený podílem přidané hodnoty na konkrétního pracovníka:

$$\frac{PH}{P} = \frac{PH}{NNH} + \frac{NNH}{ZNH} + \frac{ZNH}{OHDV} + \frac{OHDV}{PF} + \frac{PF}{VD} + \frac{VD}{D} + \frac{D}{P} \quad (2.41)$$

„Zlomek na levé straně rovnice je syntetický ukazatel produktivity práce vyjádřený v přidané hodnotě na jednoho pracovníka. První zlomek na pravé straně rovnice je podíl výroby na 1 nh a vyjadřuje změny struktury výroby, 2. zlomek zachycuje změnu pracovní zpevněním norem, 3. zlomek stupeň plnění výkonových norem, 4. zlomek stupeň využití použitelného pracovní doby výrobních dělníků, 5. zlomek průměrný fond pracovní doby, 6. zlomek podíl výrobních dělníků na celkovém počtu dělníků, 7. zlomek podíl dělníků na celkovém počtu pracovníků“ (Synek a kol., 2009).

Synek (2011) uvádí, že objem výroby (objem produkce) je všeobecné pojmenování výstupů transformačního procesu (bez ohledu na konkrétní ukazatel). Vzorec objemu produkce vypadá takto:

$$V = \frac{V}{SME} \times \frac{SME}{Stroje} \times \frac{Stroje}{D} \times D \quad (2.42)$$

V/SME – využití materiálu a energie, SME/Stroje - využití strojů, Stroje/dělníci-vybavenost práce. Součin tří ukazatelů představuje roční produktivitu práce na dělníka. Vynásobením počtu dělníků získáme celkový výkon. Časový úsek je znám jako roční, měsíční, denní, hodinová produktivita práce. Roční produktivitu práce představuje objem výroby redukovaný na rok odpracovaný jedním pracovníkem. Denní produktivita je objem výroby redukovaný na den a odpracovaný jedním pracovníkem. Hodinová produktivita práce značí objem výroby redukovaný na hodinu odpracovanou jedním pracovníkem. Úroveň ukazatelů závisí na účinnosti nasazení pracovní síly v transformačním procesu, proto se na produktivitu práce díváme jako na intenzivní stránku uvedeného výrobního činitele.

Rozklad lze obdobně zapsat takto:

$$\frac{V}{P} = \frac{V}{SM} \times \frac{SM}{SaZ} \times \frac{SaZ}{P} \quad (2.43)$$

Charakterizujeme vliv všech tří výrobních činitelů, viz model: V/SM – materiálová účinnost, SM/SaZ – využití strojů a zařízení, SaZ/P – vybavenost pracovníků. Kde pak V-objem výroby, P – pracovníci, SM – spotřeba materiálu, SaZ – stroje a zařízení. Pomocí logaritmické metody rozkladu vzorce (24)-(30) lze kvantifikovat vliv jednotlivých ukazatelů na celkovou produktivitu.

Úkolem analýzy produktivity práce je určit faktory, které na její úroveň působí rozhodující mírou. Proto syntetický ukazatel produktivity práce rozkládáme na analytický,

který umožňuje charakterizovat produktivitu práce z určitého zvoleného hlediska: využití strojů a zařízení, využití materiálu, plnění výkonových norem apod.

2.5 Metodika práce

Metodika práce zahrnuje jednotlivé kroky prováděné při vytváření diplomové práce a aplikace praktické části po vymezení části teoretické. V první řadě bylo nutné provést průzkum okolí a výběr firmy, ve které by diplomová práce mohla být praktikována. Po výběru podniku byl navázán kontakt s jednatelem, který byl seznámen s předmětem práce a s tím, co bude ve firmě zkoumáno. Po dohodě a vymezení odpovědnosti s nakládáním dat jednatel poskytl všechny potřebné informace, tudíž nebylo zapotřebí většího průzkumu pro získání veškerých podkladů k vytvoření ekonomické analýzy a k analýze produktivity firmy. Po aplikaci získaných dovedností ze studia byly zjištěny výsledky a ty byly následně vyhodnoceny. Na závěr byly vytvořeny návrhy a doporučení pro firmu.



Obr. 2.4: Metodika práce

Zdroj: vlastní zpracování

3 Charakteristika podniku

Charakteristika podniku se zaměřuje na seznámení se sledovanou firmou CZETEC, s.r.o.

3.1 Popis společnosti

Níže uvedené informace byly čerpány z webových stránek společnosti CZETEC, s.r.o.,⁶ od vedení společnosti a z internetového portálu Justice.cz.⁷ Společnost byla založena v roce 1997 za účelem obchodu se zakázkami ze západní Evropy pro strojírenskou výrobu. viz. tab. 3.1.

Tab. 3.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno:	CZETEC, s.r.o.
Identifikační číslo:	25278835
Sídlo společnosti:	č.p. 151, 565 43, Zámorsk
Datum vzniku a zápisu:	17.10. 1997
Právní forma:	Společnost s ručením omezením
Základní kapitál:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	Kovoobráběčství
	Obráběčství
	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákon
Statutární orgán	
Jednatel:	MARTIN KYTLIC
Společník:	KARLHEINZ KRÜGER

Zdroj: vlastní zpracování

⁶ *Oficiální stránky Czetec, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: www.czetec.cz

⁷ *Obchodní rejstřík. Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Historie společnosti

Jak bude uvedeno níže, historie CZETEC, s.r.o. započala v roce 1997, ovšem samotnému založení předcházela vznik sesterské společnosti Industriebedarf Krüger GmbH. Zmíněná sesterská společnost byla vytvořena paní Michaelou Krüger a panem Karlheinz Krüger se sídlem v Brockelu. V Německu uvedli do provozu první CNC frézy a soustruhy. Na těchto strojích se zaučoval budoucí jednatel firmy CZETEC, s.r.o. a zároveň první zaměstnanec Martin Kytlic. Cílem bylo od začátku stanovit pravidla, jako je dodržování zásad při tvorbě kvality, preciznost všech podnikových procesů, znalost problematiky výroby hydraulických součástí, postupy při výrobě a mimo jiné také dodržování termínů dodání včetně řízení budoucích zaměstnanců.

Historie samotné společnosti sahá do roku 1997, kdy Karlheinz Krüger zapsal CZETEC, s.r.o. do obchodního rejstříku v České republice. Zprvu zde působili pouze jako obchodní společnost se sídlem v Litomyšli, zde se věnovali obchodu se zakázkami ze západní Evropy pro strojírenskou výrobu.

V roce 1998, konkrétně 1. července, si společnost pronajala výrobní prostory ve Vysokém Mýtě, a tím odstartovala vlastní výrobu na CNC strojích. Zároveň zakoupila první legendární CNC stroj MORI MW Junior vertikální centrum s výměnou palet, díky kterému mohla v následujících letech růst. Uvedený stroj stále vyrábí a je tedy živoucím důkazem kvality německé výroby. Koupí prvního stroje byla zahájena výroba specializovaná na součásti hydraulických systémů a pohonů, hydraulických agregátů převážně však řídicích bloků hydraulických ventilů.

V roce 2003 vzniklo partnerské spojení mezi 4 společnostmi, nesoucí název KHK Group, do kterého patří Industriebedarf Krüger GmbH, Czetec, s r.o., KHK-VM s.r.o. a Gerd Krüger Maschinenbau GmbH. Firma CZETEC, s.r.o. která v tomto roce spustila výrobu BVT produktů.

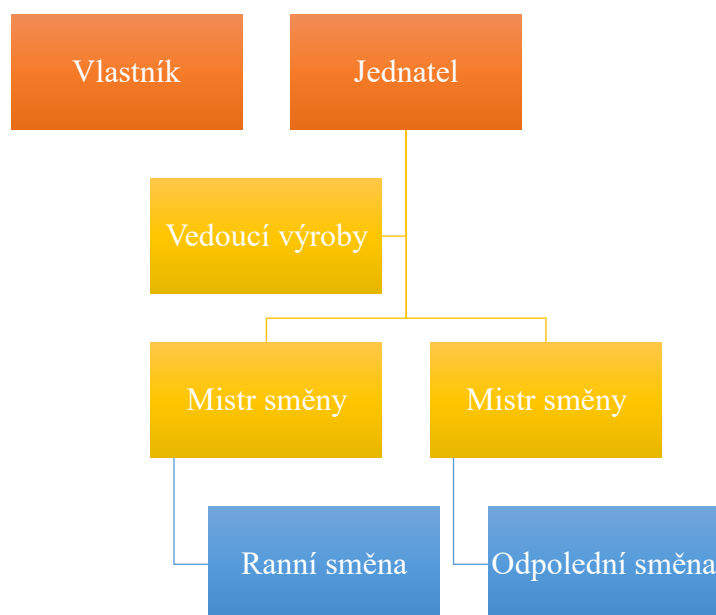
Do roku 2013 se firma rozrůstala zásluhou nákupu strojů i růstem počtu zaměstnanců. Razantním krokem byla koupě nové výrobní haly a následný přesun z pronajaté výroby ve Vysokém Mýtě do výroby spadající do vlastnictví společnosti, a to v Nových Holešovicích ležících přibližně 20 km od Vysokého Mýta. Daný krok pro firmu představoval náklady vynaložené na koupi haly a stěhování veškerých strojů a vybavení z Vysokého Mýta do Nových Holešovic

Organizační struktura společnosti

Již bylo zmíněno, že je CZETEC, s.r.o. sesterskou společností německé firmy Industriebedarf Krüger GmbH. Obě společnosti mají stejného vlastníka, tím je Karlheinz Krüger. Pan Krüger působí v Německu ve městě Brockel a za chod firmy v České republice tedy ručí jednatel společnosti Martin Kytlic. Jednatel má na starost veškeré podnikové procesy jako jsou komunikace se zákazníky, delegace práce na nižší úroveň podnikové hierarchie, odpovědnost za plynulý chod výrobního procesu, fluktuace zaměstnanců, rozdělování prémie, komunikace se zaměstnanci, přehled o přepravě výrobků a zboží aj. Za plynulý chod výrobního procesu nese odpovědnost vedoucí výroby Martin Prachař. V popisu práce má přípravu výkresů zakázek a následné delegování zaměstnancům výrobní haly.

Firma rozděluje výrobní proces na dvě směny, a to na ranní a odpolední, v časovém úseku pěti pracovních dnů. Před každým začátkem směny p. Prachař rozděluje práci přichozím zaměstnancům a následně přiděluje CNC stroje, na kterých budou práci provádět. Důležitá je také komunikace mezi samotnými zaměstnanci obsluhujícími stroje.

Organizační hierarchie je tudíž uspořádána liniově. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou rozděleny vertikálně. Každý nadřízený má jasně vymezené své podřízené a každý podřízený má svého nadřízeného.



Obr. 3.1 Hierarchie firmy

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci

Od založení prochází firma značnou fluktuací. Ve výrobě ve Vysokém Mýtě byl využíván stav zaměstnanců především z částí Vysokého Mýta a jeho okolí. Po přestěhování do nové haly v Nových Holešovicích se najímají zaměstnanci dojíždějící i z jiných okresů či regionů. Hlavní problém společnosti souvisí s kvalitací potenciálních a stávajících zaměstnanců. V současnosti je potřeba vyvinout obrovské úsilí na hledání zaučených a zkušených pracovníků z oboru obrábění a obsluha CNC strojů, přičemž firma je ochotná za odvedenou práci nabídnout adekvátní mzdu. Nedostatek kvalifikované pracovní síly zapříčinil nábor zaměstnanců s absencí kvalifikace a zkušeností s obráběním ani obsluhou CNC strojů či soustruhů, a proto firma sahá po jejich rekvalifikaci a zaučení ve firemních prostorech za využití jejich vybavení. To je ale časově náročná metoda vyžadující zapojení dalších pracovníků do zaučení nového zaměstnance, což může vést k prostojům ve výrobě. K dnešnímu dni má společnost 20 zaměstnanců rozdělených na THP a výrobní dělníky. Obsluhu strojů provádí 12 zaměstnanců ve dvousměnném provozu. Dva zaměstnanci obstarávají odjehlování, 2 zaměstnanci montáž, 1 zaměstnanec kontrolu, 2 zaměstnanci mají na starost vedení společnosti. Níže je v tabulce 2 uvedený strojový park společnosti, který obstarává výrobu k dnešnímu dni.

Tab. 3.2 Strojový park firmy

Název	Poloha osy	Výměna palet	Revitalizace
Mori MW junior	vertikální	ANO	NE
Hitachi Seiky 942	vertikální	ANO	NE
Hitachi Seiky 943	vertikální	ANO	NE
Hitachi Seiky HS 500	horizontální	ANO	NE
Hitachi Seiky HG 400	horizontální	ANO	ANO
Hitachi Seiky HG 400	horizontální	ANO	ANO
Hitachi Seiky HG 400	horizontální	ANO	ANO
Hitachi Seiky HG 400	horizontální	ANO	NE
Heller MC16	horizontální	ANO	NE
Hitachi Seiky HG 400	horizontální	ANO	ANO
Soustruh Goodway GLS160	-	-	-
Soustruh NCT euroturn 12	-	-	-
Soustruh NCT SC 32NX	-	-	-
Hitachi Seiky HI-turner	-	-	-
Strojní automatická pilka	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Stručná charakteristika podnikatelské činnosti

Vztahy v oblasti nákupu a prodeje jsou pro firmu CZETEC, s.r.o. velmi specifické. Úzké spojení se sesterskou společností Industriebedarf Krüger GmbH zaručuje přímý kontakt zákazníka a výrobce. Konkrétní dodavatelský a odběratelský proces vypadá tak, že firma Industriebedarf Krüger GmbH přijme zakázku od zahraničního zákazníka. Po zpracování a vytvoření výkresů obrobku je tato objednávka spolu s materiálem zaslána z Německa do České republiky firmě CZETEC, s.r.o., která své sesterské firmě vyrobí produkt dle obdržené zakázky. Celý proces je založený na bázi služby. Po vyhotovení objednávky je výrobek odeslán zpět do německé sestry. Společnost Industriebedarf Krüger GmbH vlastní v areálu české firmy konsignační sklad, ve kterém drží aktuální zásoby pro okamžitý odběr na vyrobení nových zakázek. Snaží se tím předejít případným prostojům z nedostatku materiálu, který může být pozdě dodán či nemusí splňovat požadovanou kvalitu. Podnik CZETEC, s. r. o., tudíž čerpá materiál podle potřeby, a tím může včas objednávky udělat a odeslat. **Nevznikají žádné zásoby pro český podnik.**

Z 95 % se vyrábí pro sesterskou společnost. Ta tedy představuje největšího zákazníka. Industriebedarf Krüger GmbH přijme objednávku a poté ji transportuje dále až ke konečnému kupujícímu. Podniky vyhledávající hydraulické bloky od firmy CZETEC, s.r.o. a sesterské firmy jsou průmyslové podniky zaměřené na výrobu hydraulických agregátů, lisů, stavebních strojů, bagrů, jeřábů aj. Největší odbyt putuje do západní Evropy, zatímco největší trh zabírá Německo. Nové zakázky přichází ze Severní Ameriky, a také se snaží proniknout na trh ve Skandinávii. První pobočka se otevřela v Dánsku.

Firma se společně se sesterskou firmou pravidelně účastní zahraničních veletrhů jako jsou Hannover Mese a Agritechnika v Hannoveru. Výrobky propagují prostřednictvím webových stránek.

Konkurence

Společnost se nachází na dost specifickém trhu. Co se týče firem zabývajících se výrobou hydraulických bloků, tak na českém trhu najdeme pouze dvě, ovšem ani jeden z těchto konkurentů nevyrábí totožné bloky jako společnost CZETEC, s.r.o. Zaměřují se především na kusovou, malosériovou či sériovou výrobu.

Prvním podnikem je firma Hexium hydraulika, s.r.o., která se zaměřuje na kusovou a malosériovou výrobu se specializací na hloubkové vyvrtávání.

Druhým a zároveň posledním konkurentem na domácím trhu je podnik nesoucí název FIEDLER CNC technology, s.r.o. Věnuje se především sériové a malosériové výrobě. Vsází na individuální přístup a brzké doby dodání.

Na světovém trhu se pohybují také velké společnosti, které mohou být až nadnárodní, případně patří do velkých podnikatelských skupin či konglomerátu. Firma CZETEC, s.r.o. nemá ambice takovýmto společností konkurovat a snaží se spíše zaměřovat na menší trhy s hledáčkem poctivé a kvalitní práce.

Informace o konkurentech byly čerpány z webových stránek firmy Hexium hydraulika, s.r.o.⁸ a FIEDLER CNC technology, s.r.o.⁹

Inovace

Jako každá firma, která chce uplatnit růst společnosti, musí i ona věnovat pozornost inovacím. Známé pravidlo v podnikové sféře „inovuj nebo nepřežiješ“ dokládá fakt, že v dnešní době musí společnosti brát zřetel na inovace a podstoupit inovační proces. Hlavní inovace pro CZETEC, s.r.o. souvisí s úzkým partnerstvím s firmou Walter, kterou v České republice zastituje Pavel Dušánek jako certifikovaný distributor vyrábějící nástroje pro strojírenské účely. Partnerský vztah spočívá ve zkoušení nových nástrojů pro zdokonalení výrobního procesu, také ve zrychlení obrábění kovu a hliníku a v neposlední řadě pro zvyšování kvality výsledného produktu. Hledají se tedy nejefektivnější nástroje v poměru výdrž a rychlost. Partnerství přináší podstatnou výhodu pro boj s konkurencí. Možnost zkoušky nástrojů a společné zdokonalování napomáhá zefektivnit výrobu a šetřit čas. Další inovaci zajišťuje spojení s maďarskou společností NCT, ve které dochází k revitalizaci CNC center.

Produkt a jeho výroba

Produkt – hydraulický blok, který slouží k ovládání hydraulického systému.

Postup výroby – možnost obrobení vertikálních (3) nebo horizontálních CNC frézovacích center (10). Dva horizontální stroje jsou vybaveny 6 paletami, obsahuje 180 nástrojů. Nové stroje jsou vybaveny renishaw sondou, což podporuje sériovou výrobu a kvalitu. Zmíněné umožňuje nepřetržitou výrobu, během které vyměňuje obsluha pouze kusy. Následně se výrobek obrábí pomocí speciálních nástrojů.

⁸ Hexium hydraulika, s.r.o. [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.hexiumhydraulika.cz>

⁹ FIEDLER CNC technology, s.r.o. [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.fiedlercnc.cz/>

Během výroby jsou kusy pravidelně kontrolovány. Pro tento účel využívá firma 3D měřicí stroj. Po výrobě jsou výrobky odhroťovány. Na tuto úpravu je ve firmě speciální stanoviště, na kterém se klade důraz na čistotu a správnost výrobku. Výrobky jsou dle požadavku zákazníka buď povrchově upravovány, nebo ne. Pokud ne, musí být vymyty a očištěny, poté jsou předány na montážní stanoviště, zde je provedena následná montáž hydraulických zátek či ventilů. Následně se výrobky zabalí a uskladní, nebo se připraví k expedici. V případě, že zákazník požaduje povrchovou úpravu, tak v rámci spolupráce s firmami z oboru povrchové úpravy, zadají objednávku těmto firmám a obrobky se připraví na povrchové úpravy slitin AL. Nejčastěji se používá pasivace surtec 650 nebo různé odstíny eloxu a v případě FE slitin se využívá CR3+ nebo ZN/NI. Když se výrobek vrátí zpět, tak je postup stejný jako u nepovrchové úpravy.

Při balení určitých výrobků se používá speciální obalový materiál, především se jedná o výrobky z FE slitin. Používá se obalový materiál VCI, díky němuž by neměl korodovat výrobek. Následně jsou výrobky expedovány. Pro transport se využívá služeb malých dopravců např. TNT. K povrchové úpravě se využívá vlastní dopravy a pro kooperace také.

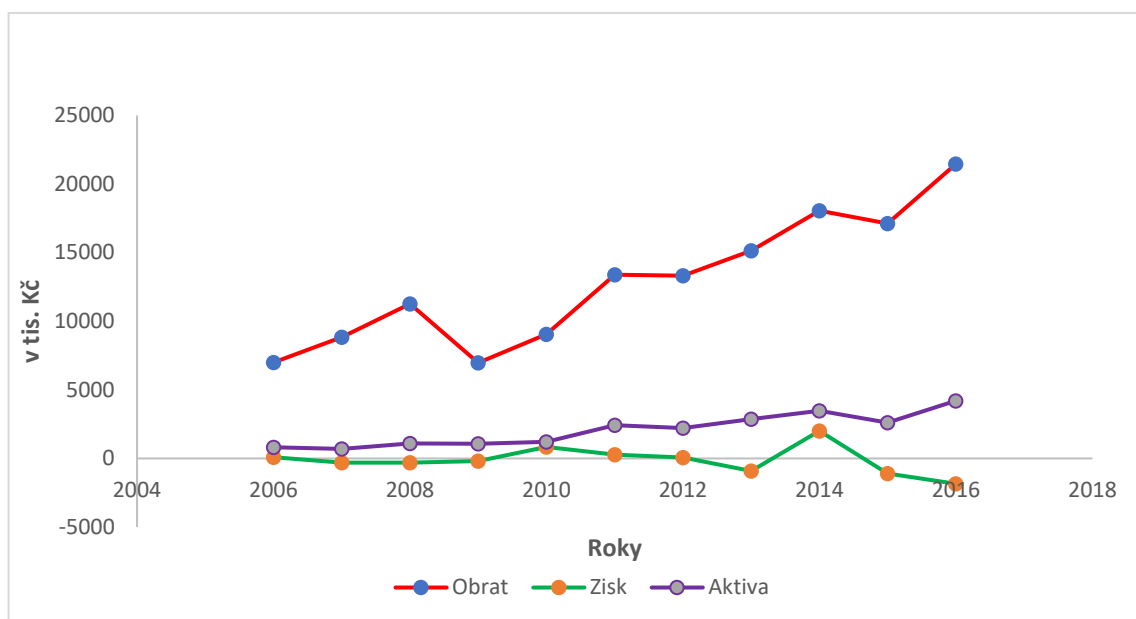
Zhodnocení dlouhodobého vývoje

Do hodnocení z pohledu dlouhodobého vývoje v letech 2006-2016 byly vybrány položky, jako jsou obrat, zisk a aktiva. Hodnoty zmíněných položek jsou vyčísleny v Tab. 3.3. U všech položek jsou známy výkyvy v trendu. Nejrychleji rostoucí trend lze vidět u obratu. Navzdory drobným propadům od roku 2006 obrat rychle roste a poslední známá hodnota je 21 461 tis. Kč. Příčinou daného trendu jsou zvyšující se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. U aktiv lze říci, že mírně nabývá na hodnotě, ale zvýšení není tak markantní jako u obratu. Nejhorší položku a pro firmu tu nejvýznamnější představuje zisk. Z dlouhodobého hlediska se firmě nedaří produkovat zisk, tak jak by si představovala. Zisk tudíž nemá stabilní pozici a kolísá kolem nulové hodnoty. V letech 2015 a 2016 jsou známy největší ztráty v historii společnosti.

Tab. 3.3 Zhodnocení dlouhodobého vývoje vybraných položek

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat	6995	8834	11276	6971	9050	13381	13323	15139	18045	17114	21461
Čistý zisk	96	-298	-302	-180	827	285	70	-913	2007	-1088	-1845
Aktiva	809	697	1098	1079	1209	2419	2225	2872	3469	2616	4206

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3.1 Vývoj ekonomických ukazatelů v období 2006 – 2016

Zdroj: vlastní zpracování

4 Ekonomická analýza podniku

V ekonomické analýze podniku budou použita data čerpaná na základě firemních účetních výkazů společnosti CZETEC, s.r.o. za období 2012, 2013, 2014, 2015 a 2016. Dále budou aplikované modely a ukazatele, které byly rozebrány v teoretické části diplomové práce a jejich vyhodnocení.

4.1 Metody a ukazatele finanční analýzy

Kapitola metody a ukazatele finanční analýzy bude zaměřena na analýzu účetních výkazů zkoumané společnosti. Pro zlepšení přehlednosti jsou doplněny k získaným informacím stručné grafy.

Pro analytické hodnocení byly vybrány položky, jejichž hodnota není nulová.

4.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza VZZ

Od roku 2012 je zaznamenáván postupný meziroční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, a to až do roku 2014. V roce 2015 došlo k meziročnímu poklesu, v roce 2016 pak hodnota tržeb dosáhla nejvyšší úrovně za posledních sledovaných 5 let. Meziroční změna přesáhla hranici 3 000 tis. Kč, tedy 20 %. Vývoj tržeb za prodej zboží po počátečním meziročním poklesu o 98 tis. Kč (23 %) měl stoupající tendenci. V roce 2016 byl zaznamenán razantní skok hodnoty o 1 110 tis. Kč. Jedná se o meziroční změnu o 72 %.

Pozitivní vývoj v oblasti tržeb podniku byl však zároveň doprovázen značným nárůstem výkonové spotřeby, a to zejména v roce 2016, kdy meziroční změna dosáhla úrovně 4 929 tis. Kč, což odpovídá 66 %. Důvodem tohoto nárůstu je razantní navýšení položky služeb jako součásti výkonové spotřeby, a to o 3 286 tis. Kč, tedy o 76 %. V tomto roce se tak do jisté míry zopakovala situace z roku 2014, kdy položka služby převyšovala položku spotřeby materiálu a energie o 3 151 tis. Kč (v roce 2016 rozdíl těchto položek činil 2851 tis. Kč).

Pokud se jedná o vývoj výkonové spotřeby před tímto kritickým rokem, v roce 2014 došlo k jejímu meziročnímu poklesu, avšak již od následujícího období je zaznamenán nárůst dané položky výkazu zisků a ztrát.

Položka osobních nákladů je charakterizována dlouhodobým vývojem progresivního charakteru. V roce 2016 uvedený druh nákladů dosáhl maximálních hodnot a zastavil se na

úrovni 10 244 tis. Kč. Jednalo se však pouze o 2 % meziroční změnu. Nejvyšší meziroční změna byla pak zaznamenána v roce 2015, a to konkrétně ve výši 19 %. Sociální náklady jako součást osobních nákladů pak v roce 2016 meziročně poklesly o 8 %.

Tab. 4.1 Horizontální analýza – VZZ

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %
Tržby za prodej zboží	-63	37	-23	77	167	267	75	175	72	172
Nákl. na prodej zboží	-71	29	-27	73	49	149	60	160	-64	36
Obchodní marže	57	43	-21	79	225	325	78	178	100	200
Výkony	5	105	15	115	13	113	-6	94	20	120
Výkonová spotřeba	-28	72	5	153	-12	88	12	112	66	166
Spotřeba mat. a energie	-20	80	49	149	-52	48	79	179	50	152
Služby	-34	66	57	157	23	123	-11	89	76	176
Přidaná hodnota	37	137	-100	90	47	147	-13	87	-6	94
Osobní náklady	43	143	3	103	7	107	19	119	2	102
Mzdové náklady	41	141	3	103	7	107	18	118	4	104
Nákl. na soc. a zdrav. poj.	39	139	2	102	6	106	18	118	0	100
Sociální náklady	207	307	9	109	6	106	60	160	-8	92
Daně a poplatky	0	100	6	160	-13	88	0	100	543	643
Odpisy dlouhodob. maj.	167	267	155	255	5	105	0	100	0	100
Ostatní provozní výn.	61	161	26	126	502	602	-78	22	137	237
Ostatní provozní nákl.	147	247	-67	33	-6	94	0	100	190	290
Výnosové úroky	0	100	50	150	-100	0	0	0	-5	95
Nákladové úroky	0	0	120	220	-12	88	-28	72	-40	60
Ostatní finanční výnosy	18	118	-61	39	10	110	-20	80	-100	0
Ostatní finanční náklady	-33	67	-41	59	261	361	-40	60	-30	70
Daň z příjmu za běž. čin.	-51	49	-100	0	0	0	-100	0	0	0
Výsled.hosp. za úč. obd.	-75	25	-1404	-1304	-320	-220	-154	-54	70	170
Výsled. hosp. před zdan.	-68	32	-825	-725	-350	-225	-148	-48	70	170
Čistý obrat za úč. obd.	0	100	14	114	19	119	-5	95	25	125

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy podniku z let 2012 - 2016

Významná meziroční změna byla zaznamenána v oblasti odpisů dlouhodobého majetku, a to v roce 2013, kdy činila až 155 %. V následujících letech se pak jednalo o stabilní položku výkazu zisků a ztrát, jelikož meziroční změna v roce 2014 činila pouhých 5 % (dále pak již 0 %).

Položka ostatních provozních nákladů během 5 sledovaných let velmi kolísala. Po počátečním poklesu o 67 % a 6 % došlo v roce 2015 k ustálení. V roce 2016 pak meziroční

změna dosáhla úrovně až 190 %. V rámci položky ostatních provozních výnosů byly identifikovány dva výkyvy z rostoucího trendu. V prvním případě se jedná o rok 2014 a meziroční nárůst o 502 %. Ve druhém případě se pak jedná o rok 2015 a meziroční pokles o 78 %. Takto razantní změna byla zaznamenána rovněž u položky ostatních finančních nákladů, a to opět v roce 2014, kdy se jednalo o meziroční nárůst o 261 %.

Položka nákladových úroků kopíruje nerovnoměrný vývoj zadlužení společnosti. V prvním sledovaném roce byl zaznamenán nárůst o 120 %. Pozdější vývoj je pak charakterizován meziročním poklesem od 12 do 40 %.

Tyto vlivy tak působily na vývoj výsledků hospodaření za účetní období, jež razantní počáteční pokles o 1 304 % v roce 2013, 320 % v roce 2014 a 148 % v roce 2015 byl vystřídán nárůstem o 70 % v roce 2016.

Horizontální analýza rozvahy

Bylo zjištěno, že aktiva společnosti během 5 sledovaných let zaznamenaly kolísavý vývoj. Nejvýznamnější změny jsou pak viditelné v oblasti dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobých pohledávek, krátkodobých pohledek a krátkodobých finančních pohledávek. Dlouhodobý hmotný majetek v roce 2013 zaznamenal meziroční nárůst o 64 %, avšak tento pozitivní vývoj následoval během dalších sledovaných let pokles, který v roce 2016 dosáhl nejvýznamnějších hodnot 55 %.

Zvláštností je vývoj položek zásob, respektive udržování jejich úrovně v podniku na konstantní nulové hodnotě. Tento trend je kopírován také položkou dlouhodobých pohledávek. Roku 2016 ale v tomto směru došlo ke změně a byl zaznamenán meziroční nárůst o 100 %. Krátkodobé pohledávky vykazují nárůst každé dva roky, počínaje rokem 2013. Meziroční změny se pak pohybují v intervalu 13-23 %. Položka krátkodobého finančního majetku zaznamenala razantní nárůst v roce 2014 (změna o 367 %) a v roce 2016 (513 %).

Tab. 4.2 Horizontální analýza - rozvaha

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %	Abs. Δ v %	Rel. Δ v %
Aktiva										
Aktiva celkem	8	92	29	129	21	121	-25	75	61	161
-dl. hm. majetek	533	633	64	164	-26	74	-36	64	-55	45
Oběžná aktiva	-21	79	19	119	40	14	-22	78	81	181
-zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100
-kr. pohledávky	-3	97	20	120	-14	86	23	123	-22	78
-kr. finanční maj.	-62	38	10	110	368	468	-74	26	523	613
Časové rozlišení	-100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasiva										
Pasiva celkem	-8	92	29	129	21	121	-25	75	61	161
Vlastní kapitál	92	192	-664	-564	-258	-158	-87	11	-1295	-1195
-základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-výsl. hosp. min. o.	-84	16	-126	-26	-6529	-6429	-223	-123	-95	5
-výsl. hosp. běž. o.	-75	25	-14	-13	-32	-22	-154	-54	70	170
Cizí zdroje	-6	94	44	144	-39	61	-9	91	201	301
-rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-dlouhodobé záv.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
-krátkodobé zá.	-6	94	7	107	-42	55	3	103	279	379
-bankovní úvěry	0	0	1	1	-24	76	-34	66	-100	0
Časové rozlišení	-94	6	7222	7322	-36	64	94	194	10	110

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy podniku z let 2012 - 2016

Tyto vlivy způsobily, že celková aktiva pouze jednou za sledované období zaznamenala negativní vývoj, a to v roce 2015 s meziročním poklesem 36 %. V roce 2016 došlo k opětovnému nárůstu o 61 %. V rámci pasiv společnosti negativním vývojem trpí vlastní kapitál, jehož poklesy jsou značné: v roce 2013 664 %, v roce 2014 258 %, v roce 2015 89 %. Nejhorší situace byla však zaznamenána v roce 2016. Tehdy pokles dosáhl úrovně 1296 %. Zmíněný trend zapříčinil vývoj výsledků hospodaření minulých období a běžného období. Výsledek hospodaření běžného období totiž pouze jednou vykázal kladnou meziroční změnu, a to v roce 2016 o 70 %. Postup položky cizích zdrojů je určován vývojem krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Krátkodobé závazky vykazují rostoucí trend, vyjímaje rok 2014 s meziročním poklesem o 45 %. V roce 2016 tak došlo k nejvyššímu nárůstu na 3538 tis. Kč, a to konkrétně o 280 %. Bankovní úvěry po počátečním nárůstu o 100 % zaznamenávaly

meziroční pokles po dobu zbývajících sledovaných let. V roce 2016 tento pokles dosáhl hodnoty 100 %. Uvedené vlivy způsobily to, že celková pasiva analyzované společnosti měla pozitivní trend, s výjimkou roku 2015, kdy došlo k meziročnímu poklesu o 25 %. V roce 2016 pasiva překročila hodnotu 1 590 tis. Kč s meziroční změnou 61 %. Podrobná analýza je zobrazena v příloze č. 1 a 2

4.1.2 Vertikální analýza

Tab. 4.3 Vertikální analýza - VZZ

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	427	329	879	1535	2645
Náklady na prodej zboží	148	108	161	257	93
Obchodní marže	279	221	718	1278	2552
Výkony	12636	14526	16420	15353	18437
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	12636	14526	16420	15353	18437
Výkonová spotřeba	4973	7604	6657	7484	12413
Spotřeba materiálu a energie	2446	3633	1753	3138	4781
Služby	2527	3971	4904	4346	7632
Přidaná hodnota	7942	7143	10481	9147	8576
Osobní náklady	7663	7890	8409	10020	10244
Mzdové náklady	5621	5785	6181	7268	7539
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.	1790	1830	1936	2285	2275
Sociální náklady	252	275	292	467	430
Daně a poplatky	5	8	7	7	45
Odpisy dlouhodobého majetku	80	204	215	215	215
Ostatní provozní výnosy	90	113	680	151	358
Ostatní provozní náklady	212	71	67	67	194
Výnosové úroky	14	21	0	22	21
Nákladové úroky	30	66	58	42	25
Ostatní finanční výnosy	154	60	66	53	0
Daň z příjmu za běžnou činnost	56	0	280	0	0
splatná	56	0	280	0	0
Výsledek hosp.za účetní období po zdanění	70	-913	2007	-1088	-1845
Výsledek hospodaření před zdaněním	126	-913	2287	-1088	-1845
Čistý obrat za účetní období	13323	15139	18045	17114	21461

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy podniku z let 2012 - 2016

V rámci provádění vertikální analýzy VZZ byl jako základ pro výpočet procentní struktury vybrán součet položek tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží (jako klíčový ukazatel výkonu podniku).

V prvním sledovaném roce nejvyššího podílu na součtu tržeb dosáhla položka přidané hodnoty, konkrétně 61 %. Druhý nejvyšší podíl byl pak zaznamenán u osobních nákladů s výsledkem 59 %. Nejvyšší podíl na osobních nákladech má tradičně položka mzdových nákladů (což se opakuje ve všech sledovaných letech). Tržby za prodej zboží se na celkovém součtu tržeb podílí jen 3 %. Významnou položkou je pak i výkonová spotřeba, která dosahuje úrovně 38 %, kdy vyšší podíl ve všech letech mají služby (ve srovnání s další složkou výkonové spotřeby, kterou je spotřeba materiálu a energie). Nejméně významnou položkou v rámci struktury výkazu zisků a ztrát je pak v prvním roce položka daní a poplatků, jež dosahuje úrovně pouhého 0,04 %.

V roce 2013 jsou položkou s nejvyšším podílem osobní náklady (53 %) s tradičně nejvyšším podílem mzdových nákladů. Z hlediska strukturální významnosti je pak na druhém místě výkonová spotřeba s podílem 51 %. Přidaná hodnota v roce 2013 klesla na 48 %. V tomto roce podíl tržeb za prodané zboží klesl na 2,2 %. Nejnižší položkou jsou opět daně a poplatky.

V roce 2014 byla nejvýznamnější strukturální položkou opět přidaná hodnota s podílem 61 %. Jako druhá v pořadí byla zjištěna položka osobních nákladů s podílem 49 %. V tomto roce se podíl mzdových nákladů zmenšil na 36 %. Zároveň se však zvýšil podíl tržeb ze zboží a překročil hranici 5 %.

V roce 2015 se podíl tržeb za prodej zboží opět zvyšoval, a to na 9 %. Zároveň položkou s nejvyšší strukturální významností byla položka osobních nákladů, třetí v pořadí byla poté výkonová spotřeba. V roce 2016 došlo k navýšení podílu tržeb za prodej zboží na 13 %. Nejvýznamnější položkou pak byla opět položka osobních nákladů.

Vertikální analýza rozvahy

Tab. 4.4 Vertikální analýza - rozvaha

Rozvaha (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva					
Aktiva celkem	2 225	2 872	3 469	2 616	4 206
Stálá aktiva	500	820	605	390	176
-dlouhodobý hmotný majetek	500	820	605	390	176
Oběžná aktiva	1 725	2 052	2 864	2 226	4 029
-zásoby	0	0	0	0	0
-dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	450
-krátkodobé pohledávky	1 466	1 766	1 526	1 876	1 465
-krátkodobý finanční majetek	259	286	1 338	350	2 114
Časové rozlišení	0	0	0	0	1
Pasiva					
Pasiva celkem	2 225	2 872	3 469	2 616	4 206
Vlastní kapitál	138	-778	1 228	140	-1 673
-základní kapitál	100	100	100	100	100
-kapitálové fondy	11	11	11	11	11
-rezervní f. a ost. f. / f. ze zisku	10	10	10	10	10
-výsl. hosp. minulá období	-53	14	-900	1 107	51
-výsl. hosp. běžné období	70	-913	2 007	-1 088	-1 845
Cizí zdroje	2 078	2 991	1 816	1 653	4 974
-dlouhodobé závazky	0	0	0	0	170
-krátkodobé závazky	2 078	2 222	1 230	1 266	4 804
-bankovní úvěry dlouhodobé	0	769	586	387	0
Časové rozlišení	9	659	425	823	905

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy podniku z let 2012 - 2016

V případě sledované firmy byla po celou dobu 5 sledovaných let nejvýznamnější položkou aktiv položka oběžných aktiv. V roce 2016 daný podíl překročil hodnotu 95 %, avšak během sledovaného období nikdy neklesl pod 70 %. Nejvyšší podíl v rámci oběžných aktiv byl zaznamenán ve všech 5 letech u krátkodobých pohledávek. Krátkodobý finanční majetek v roce 2016 činil 50 % z celkové sumy aktiv.

Pokud se jedná o pasiva, tak nejvyšší položkou byla položka cizích zdrojů, a to s výjimkou roku 2014, kdy nejvyšší podíl na pasivech byl zaznamenán u výsledku hospodaření za běžné období. V roce 2016 cizí zdroje dosáhly podílu 118 %. V rámci daných zdrojů byly za nejvýznamnější položku označeny krátkodobé závazky, jejichž hodnota na celkových pasivech neklesla nikdy pod 35 %, v roce 2012 dosáhla úrovně 93 % a v roce 2016 114 %.

Vlastní kapitál během sledovaného období dvakrát dosáhl záporného podílu na celkových pasivech. Konkrétně se jedná o rok 2013 s – 27 % a o rok 2016 s – 40 %. Na uvedeném výsledku má nejvyšší podíl záporný podíl položky s názvem výsledek hospodaření běžného období. Podrobná analýza je zobrazena v příloze č. 3 a 4.

4.1.3 Analýza poměrových a absolutních ukazatelů

V kapitole analýza ukazatelů jsou rozebrány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity za období 2012-2016. Jak již bylo uvedeno, ukazatele tržních hodnot musí být záměrně vynechány z důvodu formy podnikání společnosti s ručením omezeným a s tím spojené veřejně neobchodovatelné akcie a dividendy.

Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity společně s ukazateli rentability patří mezi nejsledovanější, jelikož porovnávají to, co by firma měla platit, s tím, co se musí uhradit. Výpočty byly provedeny dle vzorců (2.1) až (2.3).

V prvních dvou letech zaznamenala firma poměrně nízké hodnoty celkové likvidity vyznačené v tab. 4.5 jako červená čísla. Nedostala se tudíž do doporučeného rozmezí. V tomto případě můžeme říci, že podnik nebyl likvidní. Následující dva roky 2014 a 2015 vykazovaly zelené hodnoty, a to nárůst na 2,33 a poté mírný pokles na 1,76. V uvedených letech byla společnost považována za likvidní. Ovšem v roce 2016 spadla celková likvidita na hranici 0,84 v červených číslech, tím pádem se nevešla do doporučeného rozhraní. Oběžná aktiva v tomto roce mají podobná čísla jako krátkodobé závazky. V obou případech bylo oproti roku 2015 téměř dvojnásobné zvýšení.

Pohotová likvidita kopírovala stejný vývoj jako likvidita celková. Příčinu zmíněného trendu lze vyhledat v oběžných aktivech. Firma produkující službu nemá za všechny sledované roky žádné zásoby. Příčinou toho je konsignační sklad, který má umístění v podnikovém areálu. Firma si tedy odebírá takové množství materiálu, které potřebuje. Nevznikají žádné zásoby a pohotová likvidita imituje stejné částky jako celková likvidita. Ani jeden ze sledovaných roků se nedostal do rozhraní doporučených hodnot.

Do okamžité likvidity patří ty nejlikvidnější položky, které se v rozvaze nachází. V letech 2012, 2013 a 2014 si firma drží nízký a vyrovnaný krátkodobý majetek v podobě pohotových platebních prostředků jako jsou peníze na běžném účtu. Tato suma ovšem v roce 2012 a 2013 neodpovídá k pokrytí krátkodobých závazků a nachází se v červených číslech.

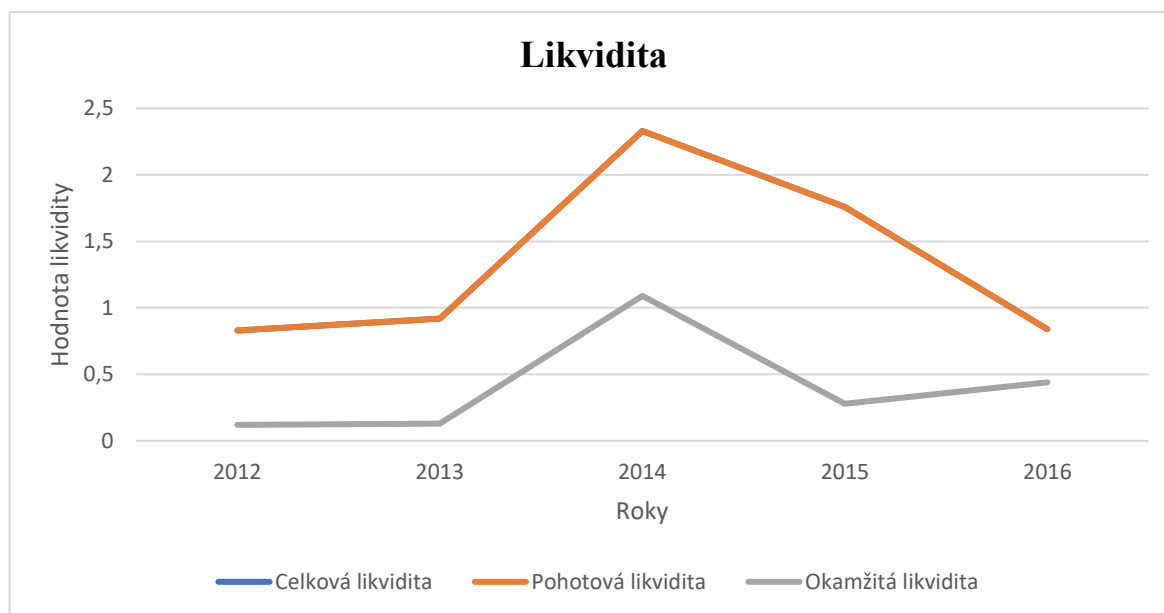
Jediné dva roky, 2015 a 2016 splnily doporučené kritérium. Dolní hranice rozmezí doporučených hodnot roku 2015 je zapříčiněná především slabým stavem pohotových platebních prostředků. V roce 2016 společnost zaznamenala prudký nárůst závazků, který se snažila kompenzovat krátkodobým finančním majetkem.

Tab. 4.5 Likvidita

Likvidita (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	
Oběžná aktiva	1 725	2 052	2 864	2 226	4 029	
Krátkodobé závazky	2 078	2 222	1 230	1 266	4 804	
Běžná likvidita	0,83	0,92	2,33	1,76	0,84	Doporuč. hod.: 1,5 - 2,5
Oběžná aktiva - zásoby	1 725	2 052	2 864	2 226	4 029	
Krátkodobé závazky	2 078	2 222	1 230	1 266	4 804	
Pohotová likvidita	0,83	0,92	2,33	1,76	0,84	Doporuč. hod.: 1,0 - 1,5
Kr. finanční majetek	259	286	1 338	350	2 114	
Krátkodobé závazky	2 078	2 222	1 230	1 266	4 804	
Peněžní likvidita	0,12	0,13	1,09	0,28	0,44	Doporuč. Hod.: 0,2 - 0,7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.1 ukazuje pouze hodnoty pohotové likvidity a okamžité likvidity. Celková likvidita má stejné hodnoty jako pohotová likvidita, tudíž je překryta.



Graf 4.1 Likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

Čistý pracovní kapitál

Na čistý pracovní kapitál můžeme hledět dvěma hledisky: z hlediska manažerského, kdy by měla být co nejvyšší hodnota pracovního kapitálu, a z hlediska vlastníka, kterého zajímá minimální čistý pracovní kapitál. Důvodem je, že pro vlastníky není efektivní a žádoucí mít velkou sumu financí uložených v rámci oběžných aktiv. Výpočty byly provedeny dle vzorce (2.4).

V tab. 4.6 jsou rozepsány položky ovlivňující čistý pracovní kapitál z manažerského pohledu. Z pohledu oběžných aktiv je v daném časovém sledu rostoucí tendence, až na drobný výkyv v roce 2015. To samé lze říci o krátkodobém cizím kapitálu, který se také navyšuje, ovšem výkyv byl zaznamenán v roce 2014. Ve sledovaném období 2012-2016 má ČPK kolísavou tendenci. Nejnížší hodnota činí 1 223 tis. Kč v roce 2013 a nejvyšší hodnota čistého pracovního kapitálu byla v roce 2014, a to 4 073 tis. Kč. Čistý pracovní kapitál a jeho výši ovlivnil průběh struktury majetku a zdrojů. Oběžná aktiva byla ovlivňována růstem a poklesem krátkodobého finančního majetku a krátkodobými pohledávkami.

Na nízké hodnoty čistého pracovního kapitálu můžeme nahlížet jako na nepřilíš uspokojující finanční stav podniku. Malé finanční rezervy by mohly v budoucnu znamenat možné potíže.

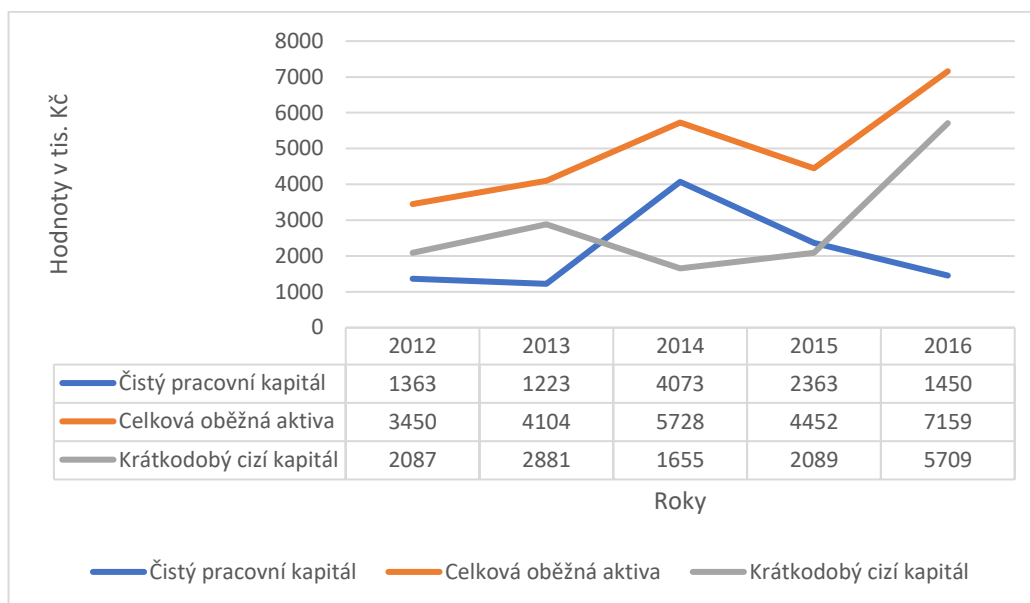
Tab. 4.6 Čistý pracovní kapitál

ČPK (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	1 363	1 223	4 073	2 363	1 450
Oběžná aktiva	1 725	2 052	2 864	2 226	4 029
-dl. Pohledávky (-)	0	0	0	0	-450
-kr. pohledávky	1 466	1 766	1 526	1 876	1 465
-kr. finanční majetek	259	286	1 338	350	2 114
Časové rozlišení	0	0	0	0	1
Oběžná aktiva celkem	3 450	4 104	5 728	4 452	7 159
-krátkodobé závazky	2 078	2 222	1 230	1 266	4 804
Časové rozlišení	9	659	425	823	905
Krátkodobý cizí kapitál celkem	2 087	2 881	1 655	2 089	5 709

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky jsou vynechána data týkající se zásob a krátkodobých úvěrů z důvodů nulových hodnot. Ani jednu položku společnost nevyužívá.

Vývoj položek oběžná aktiva, krátkodobý cizí kapitál a čistý pracovní kapitál je níže zobrazený v grafu 4.2.



Graf 4.2 Čistý pracovní kapitál

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 4.7 lze vyčíst, že z pohledu vlastníka je situace dle čistého pracovního kapitálu špatná. V kladných hodnotách se nachází pouze roky 2014 a 2015, zatímco 2012, 2013 a 2016 mají záporné hodnoty. Rok 2016 naplňuje skutečné obavy o budoucí existenci firmy. Uvedené hodnoty jsou velmi špatné a firma by je měla co nejdříve řešit. Schází jí sumy v oblasti vlastního kapitálu, není možné krytí z pozice bankovního úvěru, protože s takovou bonitou by banky měly problém úvěr vystavit a rezervy nelze navyšovat.

Tab. 4.7 Čistý pracovní kapitál – pohled vlastníka

ČPK (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	-352	-819	1 219	147	-2 119
Vlastní kapitál	138	-778	1 228	140	-1 673
rezervy	10	10	10	10	10
dlouhodobé závazky	0	0	0	0	170
dlouhodobé bankovní úvěry	0	769	586	387	0
Dlouhodobý kapitál celkem	148	1	1 824	537	-1 493
stálá aktiva	500	820	605	390	176
dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	450
Stálá aktiva celkem	500	820	605	390	626

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Z výpočtu rentability obecně vychází, kolik Kč čitatele připadá na 1 Kč jmenovatele. Při ekonomické situaci podniku byly vybrány pro detailnější šetření ukazatele rentability aktiv, tržeb a nákladů. Při výpočtu rentability vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů bylo dosaženo hodnot, které přesahují rámec pro zpracování grafů. Výpočty byly provedeny dle vzorců (2.6) až (2.9).

Rentabilita aktiv

Zdali efektivně využívá CZETEC, s.r.o. svůj celkový majetek, udává rentabilita aktiv v níže uvedené tab. 4.8.

Tab. 4.8 Rentabilita aktiv

ROA (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	70	-913	2007	-1088	-1845
A	2 225	2 872	3 469	2 616	4 206
ROA (EAT)	0,03 3 %	-0,32 -32 %	0,58 58 %	-0,42 -42 %	-0,44 -44 %
EBIT	156	-847	2345	-1046	-1820
A	2 225	2 872	3 469	2 616	4 206
ROA (EBIT)	0,07 7 %	-0,29 -29 %	0,68 68 %	-0,40 -40 %	-0,43 -43 %

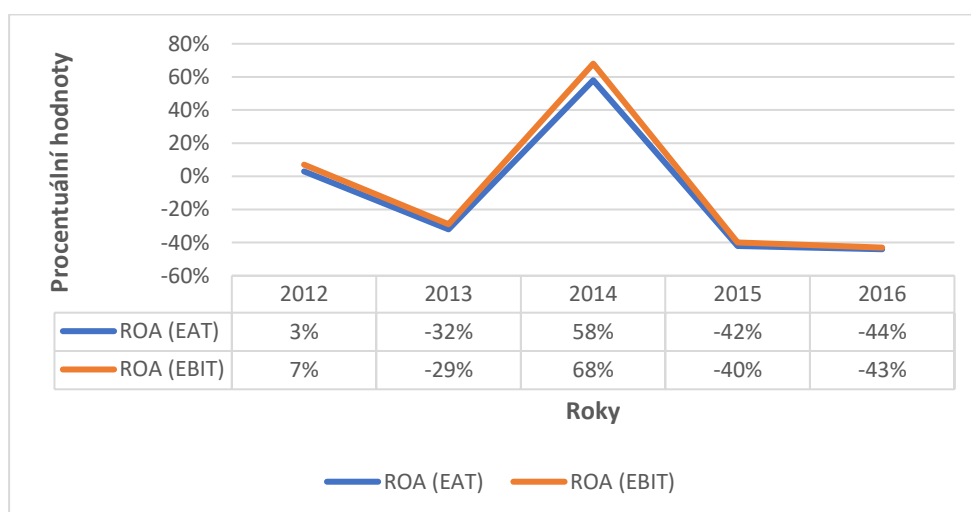
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.3 zobrazuje vývoj dvou kritérií z pohledu využití EAT a z pohledu využití EBITu v čitateli zlomku. U obou křivek lze zaznamenat stejný průběh, až na rok 2014, kdy se výrazně lišily.

Rentabilita aktiv závislá na čistém zisku nabývala opět kolísavých hodnot. Kladné hodnoty byly naměřeny pouze za rok 2012 a 2014, ovšem pro firmu neznačí nic převratného. Skutečný problém nastává v letech 2013, 2015 a 2016, kdy je výrazný propad v rentabilitě aktiv dle čistého zisku, a záporné hodnoty hovoří o významném problému pro podnikovou strukturu. Z tohoto pohledu společnost neefektivně využívá svou majetkovou bázi. Po roce 2014 se snížila aktiva o 853 tis. Kč. Po nejlepším období hned v dalším roce přišlo rapidní snížení čistého zisku zaviněné růstem nákladů, které nebylo doprovázeno zvýšením přidané hodnoty, a tímto způsobem byl již rok 2015 v záporných číslech. Při skončení účetního období za rok 2016 bylo zjištěno, že i při téměř dvojnásobném zesílení aktiv nebylo dosaženo lepšího výsledku rentability aktiv, jelikož čistý zisk představoval daleko větší propad než v předešlém roce. Obchodní marže společně s výkony mají problém s pokrytím výkonové spotřeby a tyto položky ve spojení s dalšími náklady tlačí zisk dolů, až do stavu ztráty z podnikání.

Druhým hlediskem byla zkoumána rentabilita aktiv dle zisku před zdaněním a úroky, která se nesla v podobném trendu jako výše zmiňovaná produkční síla. Lišily pouze o připočtení nákladových úroků a to: v roce 2012 o 30 tis. Kč, 2013 o 66 tis. Kč, 2014 o 58 tis. Kč, 2015 o 42 tis. Kč a v roce 2016 o 25 tis. Kč. Jak již bylo zmíněno, rok 2016 má nejhorší výsledky za pětileté období.

V žádném roce se rentabilita aktiv spojená s čistým ziskem či ziskem před zdaněním a úroky nedostala nebo nevyrovnala hodnotám, které udávalo odvětví, což v roce 2015 činilo 10,72 % a v roce 2016 byla hranice 9,31 %.



Graf 4.3 Rentabilita aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb na rozdíl od ukazatele rentability aktiv pracuje s hodnotou tržeb namísto s aktivy. Rentabilita tržeb ukazuje, kolik korun zisku má firma z jedné utržené koruny.

Tab. 4.9 Rentabilita tržeb

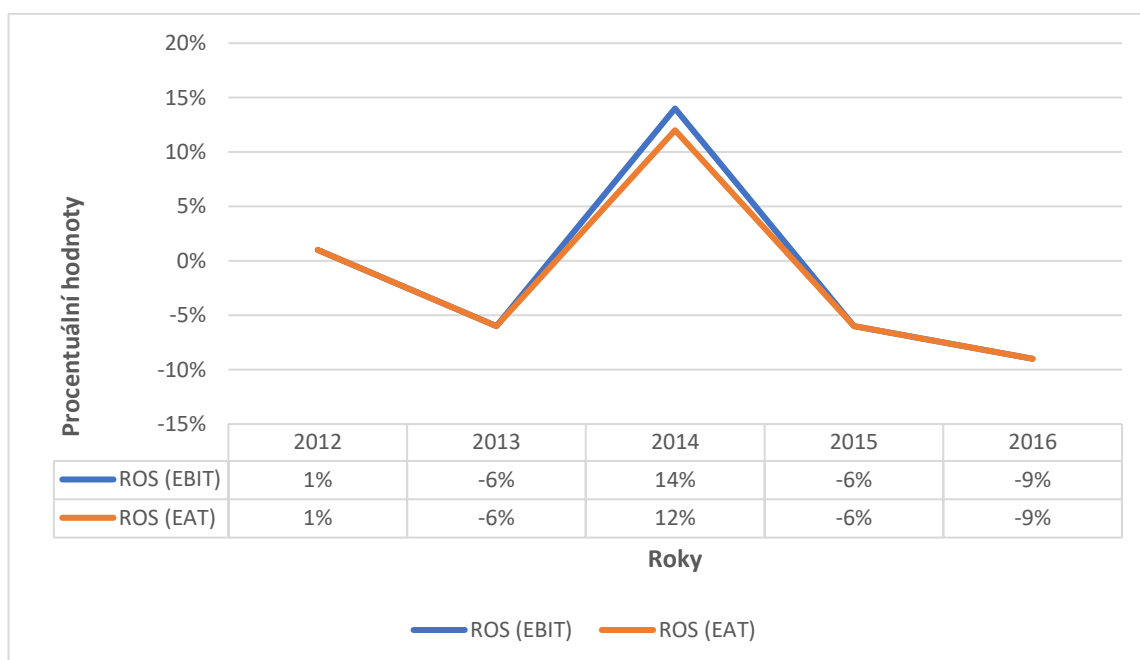
ROS (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	156	-847	2 345	-1 046	-1 820
Tržby	13 063	14 855	17 299	16 888	21 082
ROS (EBIT)	0,01 1 %	-0,06 -6 %	0,14 14 %	-0,06 -6 %	-0,09 -9 %
EAT	70	-913	2 007	-1 088	-1 845
Tržby	13 063	14 855	17 299	16 888	21 082
ROS (EAT)	0,01 1 %	-0,06 -6 %	0,12 12 %	-0,06 -6 %	-0,09 -9 %

Zdroj: vlastní zpracování

První ukazatel rentability tržeb zobrazuje celkovou marži. Ve zlomku v čitateli je dosazen zisk před zdaněním a úroky EBIT. S čistým ziskem EAT se naopak počítá zisková marže podniku. Vývoj obou ukazatelů zaznamenávající téměř totožný trend znázorňuje níže uvedený graf 4.4.

Celková marže v měřeném období střídá kladné a záporné hodnoty. Pouze ve dvou případech lze mluvit o kladných hodnotách. V roce 2012 dosahovala rentabilita tržeb 1 %, zatímco v roce 2014 byl stav firmy o něco lepší a dosáhl na rentabilitu se 14 %. Důsledkem byl poměrně značný nárůst EBITu z – 845 tis. Kč předešlého roku na hodnotu 2 345 tis. Kč. Nepříznivé výsledky přinesly roky 2013, 2015 a 2016. Všechny měly záporná čísla EBITu a firma tudíž dosahovala ztráty z podnikání. Ani zvyšující se trend tržeb tomuto deficitu nezabránil.

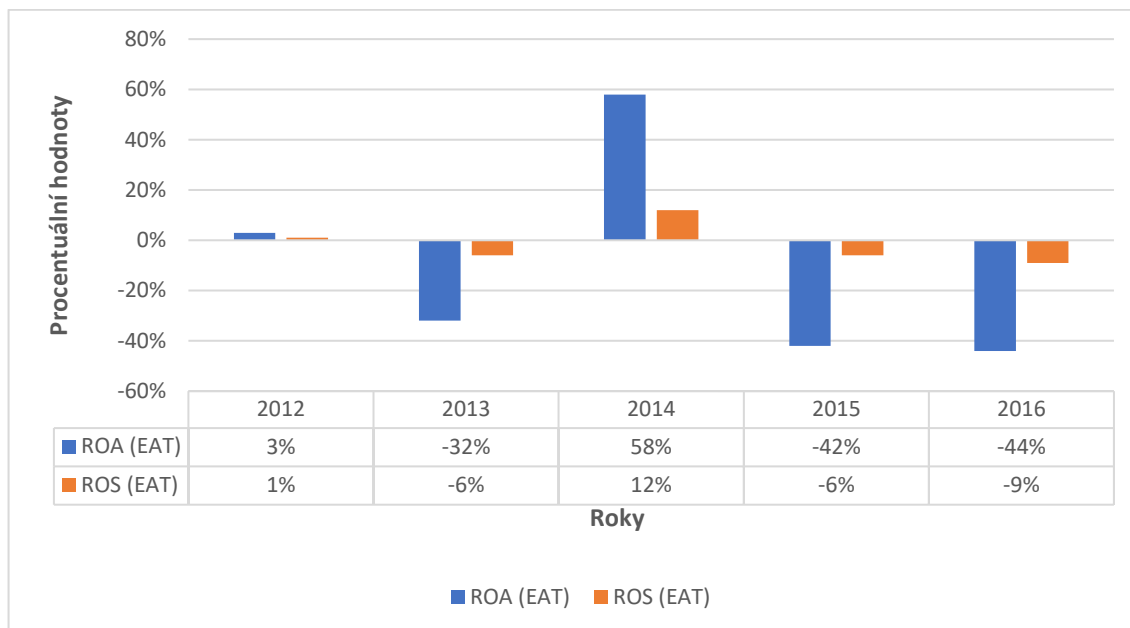
Zisková marže přinesla podobný efekt jako předešlá celková marže. Kladný čistý zisk byl pouze v roce 2012 a 2014. V dalších letech se podnik nacházel ve ztrátě a dá se říci, že z každé utržené koruny nebyl žádný přínos firmě v podobě zisku. Až na rok 2014, ve kterém rentabilita tržeb čistého zisku oproti rentabilitě tržeb zaměřené na zisk před zdaněním a úroky klesla o 2 %, zůstaly hodnoty nezměněny.



Graf 4.4 Rentabilita tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

Pro srovnání ukazatelů rentability aktiv a rentability tržeb byl vytvořen graf 4.5, který zobrazuje hodnoty s čistým ziskem v čitateli zlomku.



Graf 4.5 Srovnání ROS a ROA

Zdroj: vlastní zpracování

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti přináší přehled o využití cizího kapitálu na financování majetku. Výpočty byly provedeny dle vzorců (2.10) až (2.14).

Tab. 4.10 Zadluženost

Zadluženost (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost - CK/A	93,39%	104,14%	52,35%	63,19%	118,26%
Zadluženost VK - CK/VK	1505,80%	-384,45%	147,88%	1180,71%	-297,31%
Koef. samofinancování. - VK/A	6,20%	-27,09%	35,40%	5,35%	-39,78%
Úrokové krytí - EBIT/ú	5,20	-12,83	40,43	-24,90	-72,80
Podíl ČPK z majet.- ČPK/A	61,26%	42,58%	117,41%	90,33%	34,47%

Zdroj: vlastní zpracování

Věřitelské riziko (celková zadluženost) vyjadřuje využití cizích zdrojů k financování celkových aktiv firmy. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 30-60 %, čili čím větší výsledek ukazatele, tím vyšší a nebezpečnější je zadluženost. Průběh sledovaného období naznačuje, že cizí zdroje mají značný vliv na dotování aktiv, tudíž firma daného způsobu poměrně často využívá. Pouze v jednom roce se firma dostala mezi doporučené rozmezí a to

v 2014, kdy bylo naměřeno 52,35 %. Další téměř hraniční úroveň byla 63,19 % v roce 2015. Výsledky v letech 2013 a 2016 naznačují, že větší část ukazatele tvoří cizí zdroje, ve kterých hlavní podíl závisí na krátkodobých závazcích, které například v roce 2016 přesahovaly dvojnásobek předešlého roku. Na vysokých hodnotách má účast také položka dlouhodobé úvěry, které byly čerpán v horizontu 3 let a to 2013, 2014 a 2015.

Koeficient samofinancování odpovídá tomu, jak vlastník financuje firemní aktiva, a společně s celkovou zadlužeností patří mezi nejvýznamnější při hodnocení finanční stránky firmy. Tento koeficient se vyvíjel přesně naopak od toho předešlého, takže menší část aktiv byla hrazena vlastníkem. Záporných hodnot dosahovaly roky 2013 a 2016, konkrétně – 27,09 % a – 39,78 %. Nejvíce byl ovlivněn výsledek hospodaření běžného období při číslech – 913 tis. Kč a – 1 845 tis. Kč. Ovšem i kladné hodnoty v rocích 2012, 2014 a 2015 hovoří o tom, že vlastníkem je hrazena pouze mírná část aktiv.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje, že společnost byla financována především cizími zdroji. Firma působí dojmem, že je podkapitalizována co se týče vlastních zdrojů. Jedná se tedy o nadbytečné využití cizích zdrojů. Podnik se může nacházet v nebezpečí insolventnosti. Pokud nebudou navýšeny zakázky, může se stát, že podnik nebude schopni splácet cizí zdroje, respektive nabíhající úroky.

Úrokové krytí ve sledovaném období zaznamenalo nevyhovující závěr. Ve třech letech byly naměřeny mínusové hodnoty a v roce 2016 dokonce až – 72,80. Jelikož daný ukazatel předkládá, kolikrát stačí zisk na pokrytí úroků při rozmezí, ve kterém se hodnota 3,00 považuje za kritickou úroveň a 8,00 a více za bezproblémovou úroveň, tak tato situace v podniku znamená skutečný problém. Pouze rok 2012 s 5,20, což je právě v doporučeném rozpětí a rok 2014, kdy bylo naměřeno 40,43, značí, že se dosáhlo kladných výsledků a zisk je schopen pokrýt nákladové úroky.

Pro výrobní podniky se u podílu ČPK na aktivech doporučuje rozpětí mezi 10-15 %. Ani v jednom případě se tohoto rozpětí nedosáhlo.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zjišťuje vztah aktiv a jejich položek s poměrem tržeb. Měří se v podobě vázanosti, obratu a doby obratu složek aktiv. Výpočty byly provedeny dle vzorců (2.17) až (2.22).

Rozbor a vývoj jednotlivých ukazatelů aktivity zaznamenává tab. 4.11.

Tab. 4.11 Ukazatelé aktivity

Vybrané ukazatele	2012	2013	2014	2015	2016
Vázanost celk. aktiv - A/T	0,17	0,19	0,20	0,15	0,20
Obrátka celk. aktiv - T/A	5,87	5,20	4,99	6,46	5,01
Doba obratu aktiv - A/T/365	62,16	70,14	73,19	56,54	72,82
Obrat pohledávek - T/P	8,91	8,46	11,34	9,00	14,39
Doba obratu pohled. - P/T/365	40,96	43,13	32,20	40,55	25,36
Obrat závazků - T/Z	6,29	6,73	14,06	13,34	4,39
Doba obratu závazků - Z/T/365	58,05	54,27	25,95	27,36	83,17

Zdroj: vlastní zpracování

Vázanost celkových aktiv měří výrobní efektivnost podniku. Čím nižší úroveň ukazatele, tím lépe pro podnik. Výroba v tomto případě roste, aniž by podnik zvyšoval zdroje. V celém sledovaném období firma dosahovala dobrých výsledků, jelikož pro výrobní podniky se za žádoucí považuje hodnota nižší než 1. V tomto ohledu si tedy vede firma dobře a dále by měla mířit tímto směrem. Jejich aktiva stoupala pomaleji než růst tržeb.

Ukazatel představuje dobu, za kterou dojde k obratu celkových aktiv. Uvedený ukazatel má podobnou vypovídající schopnost jako vázanost celkových aktiv. Platí zde tedy, že čím nižší hodnota, tím lepší. Doba obratu aktiv dle sledovaných let dosahovala poměrně nízkých hodnot. Průměrně se doby obratu aktiv dosáhne za 67 dní. Do roku 2014 působilo mírné navyšování, ovšem v roce 2015 spadl obrat aktiv na úroveň 56,54 dní. V roce 2016 přišlo opět větší zvýšení na 72,82 dní. Společnost by se měla držet těchto hodnot a dobu obratu aktiv už více nenavyšovat.

Indikátor obratu celkových aktiv znázorňuje výši prostředků, které je podnik schopen ze svých zdrojů vygenerovat. Opačně se zde jeví doporučená hodnota než u předešlých ukazatelů. Platí, že čím větší ukazatel bude, tím je to pro firmu lepší. V celém měřeném období se pohybují hodnoty kolem 5. Nejlepší hodnota byla zjištěna v roce 2015, kdy dosáhla na 6,46. Kolísající vývoj tržeb v tomto případě pro společnost neznamenal potíže.

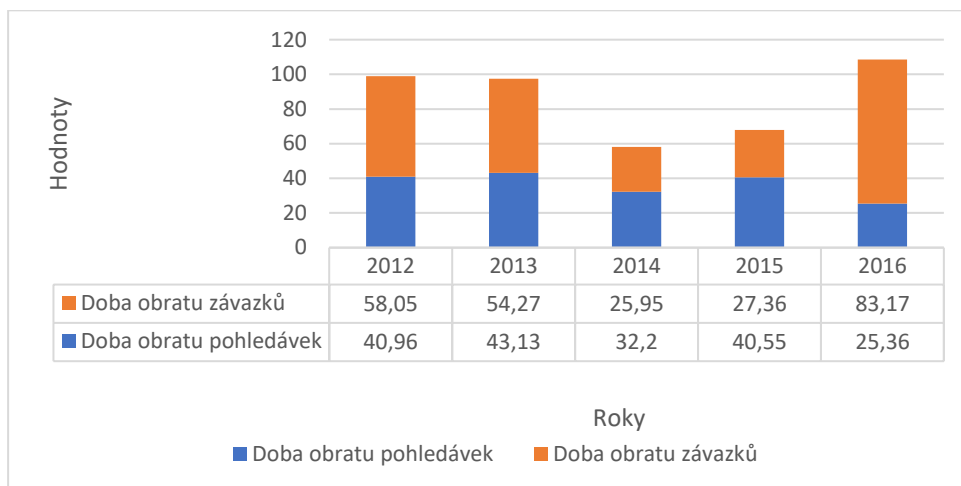
Doba obratu pohledávek a závazků

Doporučenou hodnotou doby obratu pohledávek se uvádí 50 dní. Pokud se bude podnik snažit o snížení, musí dosáhnout efektivnějšího hospodaření majetku a tímto krokem navyšovat rentabilitu. Ve všech sledovaných rocích společnost dosáhla maximální doporučené hodnoty. Proměnlivý průběh sebou nese maximální hodnotu v roce 2013 konkrétně 43,13, naopak nejnižší hodnoty byly 32,20 v roce 2014 a 25,36 v roce 2016.

Co se týče doby obratu závazků, byl v prvních třech letech nastaven klesající trend až na úroveň 25,95 v roce 2014, který byl doplněn mírným zvýšením na hodnotu 27,36 v roce 2015. Velký skok zaznamenal rok 2016, kdy se hodnoty vyšplhaly na úroveň 83,17.

Doba obratu pohledávek obratu nebyla vždy nižší než doba obratu závazků, tudíž firma hradila své závazky dříve, než inkasovala peníze od odběratelů.

Níže uvedený graf 4.6 porovnává dobu obratu pohledávek a závazků.



Graf 4.6 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků

Zdroj: vlastní zpracování

EVA

Výpočty byly provedeny dle vzorce (2.23).

Tab. 4.12 EVA – ekonomická přidaná hodnota

EVA	NOPAT	re	WACC	EVA equity
2012	126,36	0,13	0,10	137,85
2013	-686,07	0,07	0,13	-791,07
2014	1899,45	0,06	0,07	2254,61
2015	-846,45	0,09	0,09	-1058,41
2016	-1474,2	0,10	0,09	-1658,11

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci komplexní analýzy finanční situace podniku byla nejprve provedena analýza WACC, tedy vážených průměrných nákladů kapitálu. Náklady na vlastní kapitál (re) byly na základě konzultace s vedením podniku zjištěny prostřednictvím sestavy sektorových nákladů na vlastní kapitál, který každoročně vypracovává Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Náklady na cizí kapitál (viz příloha 3) byly zjištěny zpětným výpočtem z výkazu společnosti. Náklady na vlastní kapitál vykazovaly převážně rostoucí trend, vyjma roku 2014, kdy došlo k výraznému poklesu o 5 %. Stejný trend byl zaznamenán také u nákladů vlastního kapitálu v oblasti strojírenských firem. Tento vývoj tak kopíruje také vývoj WACC, jejichž úroveň poklesla pouze v roce 2014, a to o celých 5 %. V posledních dvou sledovaných letech pak WACC vykazují konstantní úroveň, konkrétně 9 %. Je tomu tak hlavně z důvodu poklesu úrovně vlastního kapitálu, který byl zaznamenán od roku 2014. Významný vliv měl i skok úrovně cizího kapitálu mezi roky 2015 a 2016.

Dále byla provedena analýza EVA, a to jak z hlediska entity, tak ekvity. Výpočet EVA ekvity, který je založen na ukazateli ROE, dala pak na nákladech vlastního kapitálu a úrovni vlastního kapitálu, odhalil, že sledovaný podnik vytvářel kladnou ekonomickou hodnotu pouze ve dvou letech: v roce 2012 v roce 2014. Hodnota tohoto komplexního ukazatele však vždy byla níže než hodnota EBIT. Z hlediska druhého způsobu výpočtu, který zohledňuje WACC a NOPAT (přísnější úhel pohledu) bylo zjištěno, že podnik dokázal vytvořit kladnou ekonomickou hodnotu pouze v roce 2014. Pokud se jedná o záporné hodnoty, byla zaznamenána razantní meziroční změna, kdy hodnota EVA mezi léty 2015 a 2016 poklesla až o 760 tis na – 1760 tis Kč. Pro shrnutí, v roce 2014 byla zaznamenána nejlepší situace v rámci analyzovaného podniku, a to hlavně z důvodu nejvyšší úrovně NOPAT, kladné hodnoty vlastního kapitálu a vyvážené úrovně kapitálu cizího. Zároveň náklady na oba druhy kapitálu byly nejnižší za celé sledované období 5 let. Podrobná analýza je zobrazena v příloze č. 5.

4.2 Ukazatelové soustavy

Do ukazatelových soustav se řadí pyramidový rozklad rentability. Mezi nejznámější a nepoužívanější patří rozklad rentability vlastního kapitálu. ROE lze rozdělit na tři základní ukazatele: rentabilitu tržeb, obrátku aktiv a finanční páku. Ukazatelové soustavy mají výhodu v zobrazení jednotlivých poměrových ukazatelů ve vzájemných souvislostech.

Rozklad rentability vlastního kapitálu

V následující tabulce je zobrazen vývoj rozkladu rentability vlastního kapitálu. Rozkládá se na součin rentability tržeb, obrátu celkových aktiv a finanční páku. Výstup zaznamenává rentabilitu vlastního kapitálu a jeho rozložení v jednotlivých letech 2012, 2013, 2014, 2015 a 2016. Výpočty byly provedeny dle vzorce (2.24).

Tab. 4.13 Rozklad ROE

Rozklad ROE (v tis. Kč)	ROE	=	EAT / T	x	T / A	x	A / VK
2012	113,06%		0,01		5,87		16,12
2013	109,53%		-0,06		5,20		-3,69
2014	190,96%		0,14		4,99		2,82
2015	-747,14%		-0,06		6,46		18,69
2016	108,79%		-0,09		5,01		-2,51

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období byl naměřen kolísavý průběh rentability vlastního kapitálu. První dva roky se ukazatel držel mírně nad 100 %. Při porovnání těchto roků, ovlivňoval rentabilitu vlastního kapitálu především ukazatel finanční páky, který v roce 2012 tlačil ROE nahoru. Zatímco v roce 2013 byly záporné hodnoty jak u rentability tržeb, tak u finanční páky, což mělo za důsledek kladnou rentabilitu tržeb v tomto roce, avšak výsledné ROE bylo o něco nižší než v předešlém roce. Poměrně skokový posun byl zaznamenán období 2014 a 2015. Vyrovnané účty v účetních výkazech za rok 2014 držely v případě obratu aktiv a finanční páky nejnižší kladné hodnoty za celé sledované období. Obrovský propad byl v roce 2015, kdy bylo naměřeno – 747,14 % u tohoto rozkladu. Ztráta z výsledku hospodaření za účetní období po zdanění – 1 088 tis. Kč ovlivnilo celý ukazatel a kvůli tomu se stal nejhorším rokem ze všech. Záporný čistý zisk nepřináší žádnou částku na investice kapitálu. Malá hodnota vlastního kapitálu je nahrazována cizím kapitálem. Pokles tržeb přinesl zvýšení celkového obratu aktiv a finanční páka byla ovlivněna poměrně vysokým snížením celkových aktiv a vlastního kapitálu. V roce 2016 narůstala ztráta výsledku hospodaření, a proto byla rentabilita tržeb opět v záporných číslech. S růstem tržeb se sice snížila obrátka aktiv, ale finanční páka vlivem obrovského propadu vlastního kapitálu se dostala na hodnotu – 1 673 tis. Kč. Pro nevyhovující hodnoty nebude dále Du Pont logaritmickou metodou aplikován. Tato metoda bude využita u produktivity práce.

4.3 Souhrnné indexy hodnocení podniku

Tato kapitola se zaměřuje na hodnocení ekonomické situace a výkonnost podniku z pohledu bankrotních modelů.

Altmanův model

Níže uvedená tab. 4.14 zobrazuje vyhodnocení Altmanova modelu dle charakterizovaných indikátorů a následného zařazení zón. Jakožto bankrotní model udává o

společnosti informace, zda je bonitní či nikoli. Model udává prosperující trend ve všech pěti letech. Nejvyšší hodnotu udává rok 2014 naproti tomu nejnižší je rok 2016. Důležitý ukazatel produkční síly (X3) s nejvyšší hodnotou vah 3,107 dosahuje nejnižších hodnot a tlačí tak koeficient Z dolů. Jelikož firma nemá žádný nerozdělený zisk z minulých let, tak X2 má nulový význam na funkci modelu. Hnací motor koeficientu představuje obrátka aktiv, přičemž se zvyšují podnikové tržby. Firma se nachází v prosperující zóně ve všech uvedených letech. Výpočty byly provedeny dle vzorce (2.33).

Tab. 4.14 Altmanův model

Indikátor	váha	2012	2013	2014	2015	2016
X1 - ČPK/A	0,717	0,6	0,4	1,2	0,9	0,3
X2 - Neroz. zisk min.l./A	0,847	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
X3 - EBIT/A	3,107	0,1	-0,3	0,7	-0,4	-0,4
X4 - Trž.hod.vl.m./C.záv.	0,42	0,1	-0,4	1,0	0,1	-0,3
X5 - T/A	0,998	5,7	5,1	4,7	5,9	4,4
koeficient Z		6,3	4,3	8,1	5,3	3,1
zóna		prosperita	prosperita	prosperita	prosperita	prosperita

Zdroj: vlastní zpracování

Index IN01

Bankrotní model Index IN01 je modifikovaný pro průmyslové podniky, tudíž pro firmu CZETEC, s.r.o. byl využit tento typ, nikoliv IN05. Výpočty byly provedeny dle vzorce (2.34).

Tab. 4.15 Index IN01

Indikátor	váha	2012	2013	2014	2015	2016
X1 - A/CZ	0,13	1,07	0,96	1,91	1,58	0,85
X2 - EBIT/Ú	0,04	5,20	-12,83	9,00	-24,90	-72,80
X3 - EBIT/A	3,92	0,07	-0,29	0,68	-0,40	-0,43
X4 - VÝN/A	0,21	5,99	5,27	5,20	6,54	5,10
X5 - OA/(KZ+KBÚ)	0,09	0,83	0,92	2,33	1,76	0,84
IN01		1,95	-0,35	4,56	-0,83	-3,35
zóna		prosperuje	bankrot	prosperuje	bankrot	bankrot

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.15 ukazuje hodnoty pro vybraná období a porovnání výsledků s hodnotící škálou. V uvedených letech se firma z pohledu modelu střídala v zóně prosperující a bankrotní, ovšem převažuje zóna bankrotu, a to v rocích 2013, 2015 a 2016. Pouze v roce 2012 a 2014 může být ohodnocena jako prosperující. Zásadní indikátor modelu je X2 (úrokové krytí), který ve čtyřech případech dosahuje extrémních hodnot a musel být ucelen na maximální hranici kladného

čísla 9. Relativně vysokých hodnot nabývá vázanost celkových aktiv (X4). Z pohledu nejlepšího a nejhoršího výsledku byl rok 2014 nadměrně prosperující. Téměř všechny ukazatele měly vzrůstající trend. Největší nárůst zaznamenalo úrokové krytí, které se dostalo z extrémní záporné hodnoty do extrémní kladné hodnoty, a také zvýšení běžné likvidity. Nejhorší byl rok 2016, který ve všech indikátorech nabýval klesajících hodnot. Indikátor produkční síly (X3) představuje nejdůležitější ukazatel IN01 modelu s váhou 3,92, ostatní váhy mají podstatně nižší sazby. Pokles tohoto indikátoru měl za následek pokles celé indexu, stejně tak jako u Altmanova modelu.

Při zhodnocení souhrnných indexů představujících bankrotní modely bylo v případě IN01 indexu zjištěno, že firma není bonitní, tudíž představuje hrozbu pro budoucí investory. V budoucnu by s takovou bonitou měla firma problémy například při žádosti o úvěr v bankách.

Spider analýza

Pro analýzu Spider v prostředí sledovaného podniku bylo vybráno po konzultaci s vedením 10 ukazatelů. Tyto ukazatele byly rozděleny do 4 hlavních kvadrantů. V prvním kvadrantu (A) se nachází rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita aktiv. V druhém kvadrantu (B) se nachází tři ukazatele likvidity. Do třetího kvadrantu (C) patří cizí zdroje/VK, VK/aktiva, doba obratu závazku. Do posledního kvadrantu (D) patří obrat aktiv a doba obratu pohledávek (jelikož vzhledem k druhu činnosti by byla doba obratu zásob nulová). Výsledky podniku byly sledovány s odvětvovým průměrem firem působících ve strojírenském průmyslu.

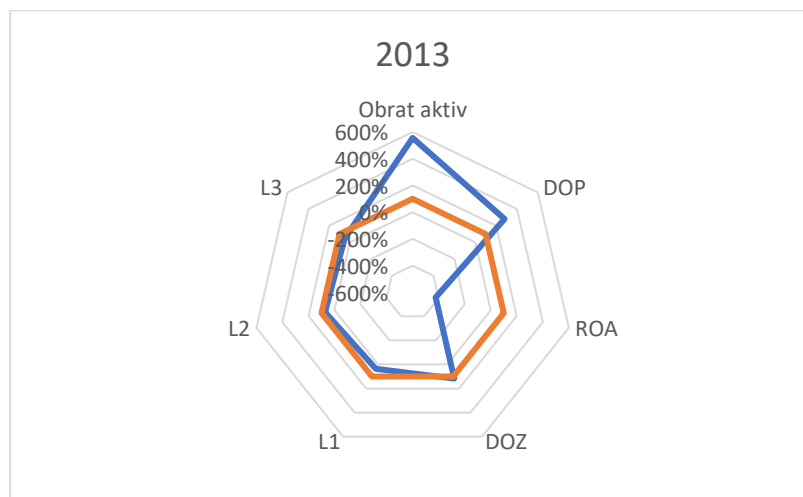
Spider analýza potvrdila, že v nejlepší situaci byl podnik v roce 2014. Většina ukazatelů byla vysoko nad průměrem odvětví. Pouze ukazatel VK/aktiva a pohotovostní likvidity nedosahoval 100 % odvětví, avšak i v této oblasti byly výsledky roku 2014 nejlepší za celé sledované období 5 let. Největší problémy byly v ostatních letech zaznamenány v oblasti ROE, ROA a VK/aktiva. Tyto hodnoty často klesaly významně pod nulový bod. Nejhorší v tomto případě byl rok 2015, dále pak 2016. V prvních sledovaných letech byly dále zaznamenány potíže v oblasti všech typů likvidity, kdy hodnoty ve většině případů nedosahovaly 50 % odvětvového průměru. Ostatní ukazatele během pěti sledovaných let zaznamenaly pozitivní vývoj z hlediska srovnání s ostatními firmami působícími ve strojírenském průmyslu.

Tento oddíl průmyslu byl však postižen ekonomickou krizí, a proto výsledky v posledních 5 letech pořád nejsou vyhovující. Pro porovnání situace ztráty a zisku byly vybrány roky 2013 a 2014.

Tab. 4.16 Spider analýza za rok 2013

2013	Firma	Odvětví	Podíl	Odvětví
Obrat aktiv	5,06	0,91	556%	100%
DOP	44	123,45	281%	100%
ROA	-0,32	8%	-424%	100%
DOZ	55,83	65,45	117%	100%
L1	0,13	0,37	35%	100%
L2	0,92	1,26	73%	100%
L3	0,92	1,83	50%	100%

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.7 Spider analýza za rok 2013

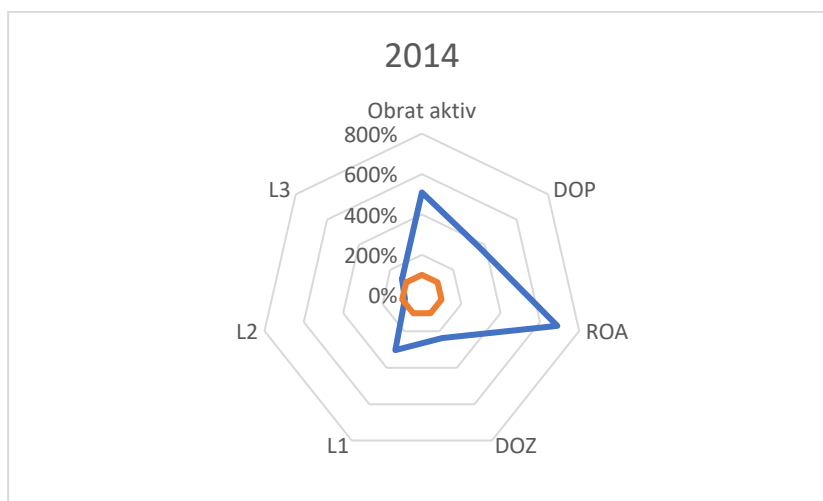
S nejlepšími hodnotami byl vybrán rok 2014, který dokazuje odchylky od hodnot dosahující odvětví.

Tab. 4.17 Spider analýza za rok 2014

2014	Firma	Odvětví	Podíl	Odvětví
Obrat aktiv	4,73	0,93	509%	100%
DOP	34	126,53	372%	100%
ROA	0,58	8,42%	689%	100%
DOZ	27,34	64,60	236%	100%
L1	1,09	0,36	303%	100%
L2	1,09	1,26	87%	100%
L3	2,33	1,85	126%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Níže vyobrazený graf, který zobrazuje hodnoty tabulky.



Graf 4.8 Spider analýza za rok 2014

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Produktivita

Produktivita práce je pro společnost stěžejním ukazatelem. Srovnání souhrnné produktivity, produktivity (živé) práce, mzdové nákladovosti a vybavenosti práce za období 2012 – 2016. Pomocí logaritmické metody byl vyřešen vývoj využití materiálu, využití strojů, vybavenosti práce a produktivity na dělníka ve zmíněném období. Výpočty byly provedeny dle vzorců (2.36) až (2.43).

Tab. 4.18 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity (v tis. Kč na dělníka)	2012	2013	2014	2015	2016
Souhrnná produktivita	4,86	2,12	5,48	4,66	1,71
Produktivita (živé) práce	902,57	1 117,38	1 026,25	1 023,50	1 152,31
Mzdová nákladovost	326,54	271,71	262,89	265,46	235,79
Vybavenost práce	902,57	1 117,38	1 026,25	1 023,50	1 152,31

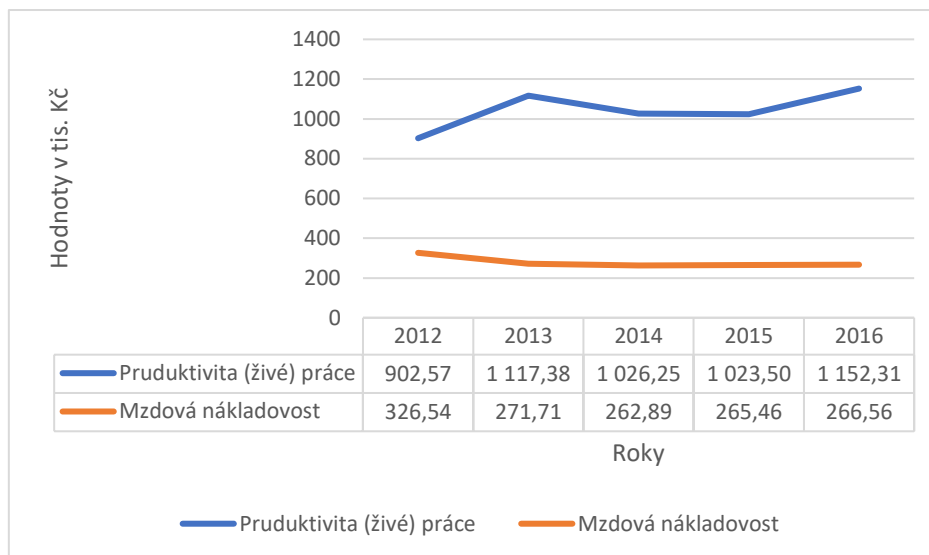
Zdroj: vlastní zpracování

Prvním ukazatelem produktivity práce je souhrnná produktivita. Tento ukazatel ovlivňují tržby, energie, kapitál a počet dělníků. Nejvyšší hodnoty dosáhl rok 2014 konkrétně 5,48, který patřil mezi roky vykazující kladný zisk ve sledovaném období. Vysoká hodnota byla dosažena především díky nízké spotřebě materiálu a vysokým tržbám. Druhá nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2012 a třetí nejvyšší v roce 2015 s hodnotou 4,66. V tomto roce se udržela takto vysoká hodnota jen z důvodu kladné a nízké úrovně vlastního kapitálu. Roky 2013 a 2016 se vyznačovali ztrátou z výsledku hospodaření za účetní období po zdanění a ukazatel souhrnné produktivity byl tlačěn dolů, ať už vysokou spotřebou nebo záporným vlastním kapitálem.

Produktivita (živé) práce ukazuje produktivitu na jednoho dělníka, který obstarává strojní zařízení. Lehce kolísavý vývoj představuje i tak mírné navyšování hodnot ve sledovaném období. V roce 2014 a 2015 byla zaznamenána fluktuace zaměstnanců. Ze 16 dělníků v roce 2014 došlo v roce 2015 ke snížení stavu o jednoho pracovníka viz tabulka 4.1. Společně s poklesem tržeb tak počet dělníků vytvářeli nižší hodnoty ukazatele.

Mzdová nákladovost zaznamenala postupný pokles až do roku 2015, kde se poté zastavil. V dalším roce se ukazatel nepatrně zvýšil. Ačkoliv mzdové náklady postupně rostou, počet dělníků a produktivita práce tento vliv kompenzuje.

Pravidlo produktivity práce je ve sledovaném období dodrženo. Produktivita (živé) práce roste rychleji než mzdová nákladovost a firma se o danou skutečnost může opřít. Pro podnik je růst produktivity práce zásadním měřítkem. Graf 4.9 demonstruje vývoj produktivity (živé) práce a mzdové nákladovosti.



Graf 4.9 Produktivita práce

Zdroj: vlastní zpracování

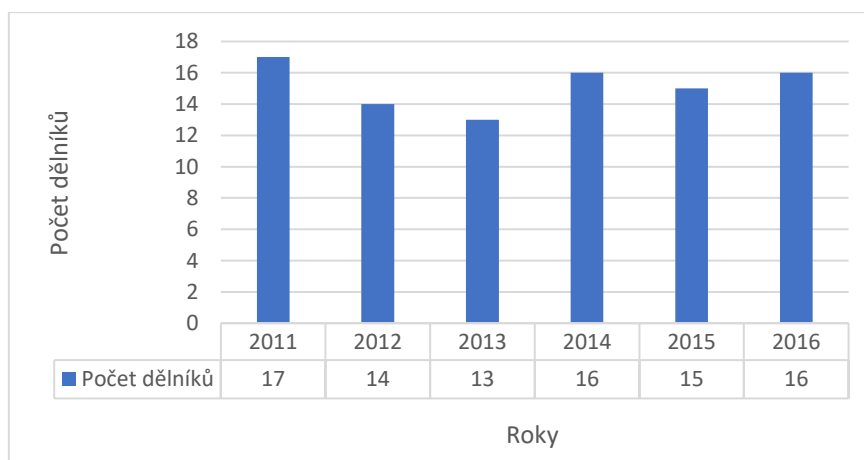
V níže uvedené tabulce 4.18 je k vidění fluktuace dělníků ve firmě CZETEC, s.r.o. v období 2012 – 2016 a s nimi spojené mzdové náklady.

Tab. 4.19 Fluktuace a mzdy

Fluktuace a mzdy	2012	2013	2014	2015	2016
Počet dělníků	14	13	16	15	16
Mzdové náklady (Kč)	4 126 119	3 946 873	4 316 577	4 075 546	4 914 593

Zdroj: vlastní zpracování

Fluktuaci dělníků zobrazuje graf 4.10. Po celé období nepřekročila zaměstnanost dělníků hranici 17. K dnešnímu dni je stav dělníků 16 rozdělených do dvou směn.



Graf 4.10 Fluktuace dělníků

Zdroj: vlastní zpracování

Pro podrobnější analýzu produktivity práce byl využit rozklad vzorce a logaritmická metoda, která srovnává jednotlivá období: 2012 – 2013, 2013 – 2014, 2014 – 2015, 2015 – 2016. Rozklad postupně znázorňuje využití materiálu, využití strojů a vybavenost práce. Zda je logaritmická metoda v pořádku, prokáže kontrola výpočtů.

Tab. 4.20 Logaritmická metoda produktivity práce

Logaritmická metoda PP (v tis. Kč)	2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016
Rozdíl Produktivity	214,81	-91,13	-2,72	128,78
Využití materiálu	-257,79	109,37	27,18	31 552,24
Využití strojů	398,04	-168,87	-23,27	-28 287,97
Vybavenost práce	74,56	-31,63	-6,63	-3135,49
Kontrola	214,81	-91,13	-2,72	128,78

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyrovnanějším ukazatelem je využití materiálu. Kromě prvního období se drží ukazatel v kladných číslech. Nejvyšší hodnota dosahuje 31 552,24 tis. Kč v období. Zatímco nejhorším ukazatelem, na který by se zároveň měla společnost zaměřit nejdříve je využití strojů. V období 2015 – 2016 bylo naměřeno – 28 287,97 tis. Kč. Dále by také měla firma věnovat pozornost vybavenosti práce, která vykazuje také třech záporných období.

5 Návrhy a doporučení

Na základě provedené ekonomické analýzy v oblasti finančního zdraví podniku byly zjištěny klíčové faktory, jejichž zlepšení zabezpečí úspěšné fungování společnosti. Návrhy byly specifikovány zejména v oblasti rozložení zdrojů v rámci podniku. Dále pak v oblasti aktiv konkrétně těch oběžných. Pozornost byla věnována také zaměstnanosti, respektive ukazatelům produktivity práce.

Doporučení pro zlepšení finanční situace podniku

V první řadě bylo zjištěno, že analyzovaná firma je podkapitalizována, co se vlastního kapitálu týče. Dlouhodobě spoléhá na cizí finanční zdroje. Z dané důvodu by se firma v budoucnosti mohla potýkat s nesolventností: jakýkoliv výpadek poptávky způsobí snížení tržeb a tímto způsobem dojde k neschopnosti splácet závazky. Bylo by tedy vhodné přenést část finančních prostředků do oblasti vlastního kapitálu, a to zejména do rezervních fondů a kapitálových fondů minimálně o 200 %.

Současná finanční situace s sebou nese určitá rizika spojená například s případným poklesem objednávek od majoritního odběratele. Finanční výkazy sice mají omezenou vypovídací schopnost, i přesto může být bonita firmy vnímána finančními institucemi jako riziková. Uvedený fakt může mít vliv na další rozvoj společnosti.

Záporná ekonomická přidaná hodnota snižuje celkovou hodnotu firmy, což by mohlo negativně ovlivnit případný prodej nebo vstup dalšího společníka.

Prostřednictvím zkoumání struktury oběžných aktiv podniku bylo zjištěno, že nejvyšší podíl na této položce mají krátkodobé pohledávky. Vzniklá situace je pro podnik nevýhodná, jelikož finanční prostředky uložené v pohledávkách nepřinášejí požadované výnosy. Z tohoto důvodu by bylo vhodné snížit dobu splatnosti pohledávek na 20 dnů. Tento krok zabezpečí neustálý přísun potřebných finančních prostředků. Zároveň by mělo vedení podniku zvážit snížení podílů krátkodobého finančního majetku na oběžných aktivech a transfer těchto finančních prostředků do dlouhodobého majetku. Jednalo by se tak o obnovení strojního vybavení společnosti, v důsledku čehož by došlo ke snížení spotřeby energie, a tedy i ke snížení nákladů firmy. Tato opatření by měla za následek zlepšení ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity. V první řadě by se měl podnik zaměřit na okamžitou likviditu, jelikož tyto hodnoty se nacházejí pod odvětvovým průměrem. Zároveň by měla být pozornost věnována hodnotám běžné likvidity. Tento ukazatel se sice nachází v odvětvovém průměru, bohužel však

nedosahuje doporučených hodnot. Doporučení, jež byla výše specifikována, a to zejména v oblasti oběžných aktiv, by zlepšení likvidní situace podniku zabezpečila.

Doporučení pro zlepšení produktivity podniku

Druhou významnou částí návrhů pro zlepšení situace analyzovaného podniku jsou doporučení v oblasti produktivity práce jako celku. Obecně lze říci, že zvyšování tohoto ukazatele lze dosáhnout snižováním vstupů, tedy nákladů, nebo zvyšováním výstupů.

Po konzultaci s vedením podniku bylo zjištěno, že společnost nakupuje starší stroje, které následně posílá na revitalizace do maďarské společnosti NCT. I když se na první pohled zdá, že tento postup snižuje náklady na koupi, jedná se pouze o krátkodobý pohled. Cena repasovaného stroje bude činit cca 120 000 eur, ovšem je zapotřebí počítat s navyšováním nákladů za spotřebu energie. Nový stroj by stál v rozmezí 180 000-200 000 eur, ale rozdíl v ceně by byl kompenzován snížením energetické náročnosti. Bylo by vhodné provést výpočet návratnosti investice ke zjištění celkového ekonomického přínosu.

Jelikož analyzovaná společnost působí v oblasti strojírenství, daného cíle může být dosaženo prostřednictvím využití metodiky SMED. Eliminace všech druhů plýtvání a rozdělení činností na externí a interní pomůže podniku udržet si hlavní odběratele, a zároveň získat nové zákazníky, a to zejména díky pověsti flexibilního podniku, který svým zákazníkům vyjde kdykoliv vstříc. Uvedeným způsobem dojde k navýšení výstupů, a tedy ke zvýšení produktivity v rámci podniku.

Analyzovaná společnost by se měla v průběhu své hospodářské činnosti soustředit na aktivní získávání nových odběratelů. Tímto způsobem by do budoucna došlo k navýšení tržeb za prodej vlastních výrobků, což by společně se sníženými náklady na energii znamenalo vytvoření kladného výsledku hospodaření za účetní období. Konkrétně by se jednalo o udržování trhů v západní Evropě a zároveň navýšení expanze do Severní Ameriky a asijských států. Zvyšování tržeb bude zabezpečeno také schopností rychle reagovat na požadavky zákazníka a na míře včasného uspokojení jeho potřeb.

Další možností, jak navýšit tržby, snížit náklady a tím zvýšit produktivitu firmy je nalezení vhodného odběratele. Nejlepší volbou by tudíž byl takový dodavatelsko-odběratelský vztah, díky kterému by společnost mohla produkovat hromadnou výrobu. Pro firmu by to znamenalo například to, že by si vyhradila dva stroje, které by byly uzpůsobeny pouze na tento výroby. Zamezilo by se tím prostojům, zkrátila by se doba seřizování, předešlo by se

zmetkovosti a práce na strojích by byla snazší i pro méně zkušené zaměstnance, kteří nemají pracovní schopnosti na seřizování či programování výroby. Tito dělníci by měli na starosti pouze výměnu obrobků a následnou kontrolu. Kontrola je u hromadné výroby nezbytnou součástí a musí se na ni klást velký důraz. Při nedůsledné kontrole mohou vzniknout značné ztráty v podobě zmetkových produktů, tedy s důkladnou kontrolou dochází k minimalizaci odpadu. Těmito kroky by firma mohla ušetřit finanční zdroje, které by byli jinak utopeny na vadných výrobcích.

S návrhem expanze na nové trhy souvisí také navýšení produkce. Pokud by o daném kroku společnost uvažovala, měla by nejdříve analyzovat možnosti a kapacity její výroby. Zda by nárůst objednávek dokázala včas zhotovit s nastavenou kvalitou, na které si společnost zakládá. Nezbytnou součástí jsou také stroje, na kterých by výroba byla prováděna a zároveň také skladovací prostory na materiál. Se zvýšením produkce by podnik řešil otázku o koupi nových strojů, což by již popsáno výše, které by výrobu zajistili. Také musí být poskytnuty prostory na umístění zakoupených strojů. Všechny tyto aspekty budou mít značný vliv na náklady. Jejich míra díky tomu prudce vzroste, ovšem výhodou by bylo nalezení právě takového odběratele, u kterého by mohla firma aplikovat hromadnou výrobu a přineslo by jí to určité dlouhodobé výhody, jak už bylo zmíněno.

Další oblastí související s expanzí a navýšením produkce je marketing. Je nezbytné, aby se firma více prezentovala na okolí. V současnosti nemá analyzovaný podnik nastavenou žádnou marketingovou kampaň. Společnost spoléhá na odběratele z oblasti B2B trhu a také na odbytovou strategii v rámci partnerství, a to prostřednictvím sesterské společnosti Industriebedarf Krüger GmbH. Tento stav by bylo vhodné změnit a prostřednictvím vhodného marketingového mixu zajistit analyzovanému podniku větší míru samostatnosti obchodní značky, kterou bude možno prezentovat odběratelům.

S ohledem na předmět činnosti podniku by se marketingová strategie měla soustředit v první řadě na prezentaci na veletrzích. Aktuálně podnik posílá své představitele na oblíbený veletrh v Hannover Messe v Německu. Prezentace společnosti v tomto případě zaznamenává úspěch, který se projevuje v udržování stálých zákazníků. Bylo by proto vhodné, aby podnik zvážil své zastoupení i na jiných veletrzích, které se každoročně pořádají na území celého Německa. Tam existuje možnost setkat se se zákazníky z různých zemí, a to mnohdy nejen evropských. V prezentaci na veletrzích je třeba podtrhnout historii podniku, spolupráci se silnějším zahraničním partnerem, dále také kvalitu výrobků. Vhodným nástrojem pro prezentaci sledovaného podniku by byla také účast na různých výstavách. Efekt toho, že

potenciální odběratelé mohou osobně zjistit, jak vypadá výrobní proces a jak se firma prezentuje, patří mezi hlavní výhody tohoto způsobu propagace.

Jelikož podnik působí převážně v oblasti kovoobráběčství, je vhodné, aby zvýšená propagace byla uskutečňována prostřednictvím vlastního obchodního zástupce, popřípadě obchodních zástupců. Je nezbytné, aby byli tito zaměstnanci specializováni na konkrétní lokalitu, zejména z důvodu kulturních rozdílů mezi zeměmi. Jedná se o prodloužení osobního kontaktu, který pomůže v expanzi a navyšování produkce podniku.

Pro podniky daného typu jsou také vhodným nástrojem pro komunikaci, nejen se zákazníky, ale také s veřejností, vlastní webové stránky. Analyzovaný podnik má kvalitně vytvořené aktuální webové stránky, které jednoduchým způsobem prezentují vizi a poslání podniku. Výhodou je také možnost přepnutí do několika jazykových verzí. Do budoucna by bylo vhodné, aby podnik pokračoval v tomto trendu a minimálně jednou za měsíc aktualizoval obsah. Společně s expanzí na další cizí trhy by podnik měl přistoupit k přidávání jazykových verzí, a to dle konkrétních zemí expanze. V oblasti tradičních médií by pro podnik bylo vhodné soustředit se na sponzorované články v odborných časopisech, které by byly věnovány konkrétnímu výrobku, výrobní technologii nebo prezentaci na veletrzích. Jednalo by se např. o měsíčník „Technik“ nebo „TechMagazín“. Doplněním této strategie by pak bylo publikování článků a inzerce v časopise „KOVOINZERT“.

Jak bylo zmíněno v představení společnosti, firma využívá systému konsignačního skladu, tudíž udržuje zásoby na nulové hodnotě. Možnou cestou pro zlepšení finanční situace by byla změna skladovacího systému na interní sklad v kombinaci s konsignačním skladem. Interně by byla skladována jistá pohotovostní zásoba, která by umožnila vyrobit minimální měsíční odběr pro zabezpečení efektivitu výroby. Úkolem konsignačního skladu by bylo pokrytí dalších příchozích objednávek potřebným materiálem. Tento krok by zabezpečil podnik v situaci zvyšující se poptávky, tedy navýšení výstupů. Zároveň by se pak zlepšila nejen úroveň produktivity, ale dále výkazy společnosti, a to zejména v oblasti rozvahy.

Zkušenosti s operativním dodáváním materiálu dle potřeb výroby by bylo vhodné přenést do nové organizace odbytu. Pro zvýšení produktivity by analyzovaný podnik měl zvážit přechod na výrobní systém JIT, to znamená Just – In – Time. V tomto případě by bylo základem vytvoření těsné spolupráce s odběrateli a plynulá komunikace mezi jednotlivými úseky výroby. Toto flexibilní uspořádání by napomohlo ke snižování nákladů podniku spojených s plýtváním způsobeným prostoji, čekáním na díly nebo zbytečným skladováním součástek. Zároveň by

umožnilo naprostou flexibilitu vzhledem k požadavkům zákazníků, což znamená nárůst výstupů a produktivity.

Navyšování úrovně výstupu by však nemělo probíhat na úkor kvality produkce. Zároveň s výše uvedenými opatřeními by bylo vhodné zavést ve sledovaném podniku důslednou kontrolu kvality, která by probíhala ve všech etapách výroby, a to včetně přípravy a dokončování.

Prostor pro zlepšení byl identifikován i v oblasti zaměstnanosti podniku, a to po detailním prozkoumání osobních nákladů. Pro podnik by bylo vhodné vytvoření pevné základny loajálních zaměstnanců, kteří by za odpovídající ohodnocení byli ochotní podávat nadprůměrný výkon. Tato změna by eliminovala náklady spojené s fluktuací a nutným zaškolením zaměstnanců. Zároveň by došlo ke zlepšení ukazatele produktivity (živé) práce, která by nejen začala růst, ale také by rostla rychleji než mzdová nákladovost. Pro získání kvalifikované síly by zároveň bylo vhodné směřovat aktivní náborovou kampaň na studenty středních technických škol. Bylo by vhodné seznámit s možností kariérního postupu.

Z oblasti produktivity je nezbytné, aby se ukazatel souhrnné produktivity v podniku udržoval nad hodnotou 5. Z tohoto důvodu je vhodné zavést v prostředí podniku detailní operační kontrolu, a to prostřednictvím provedení procesní analýzy v podniku. Bylo by vhodné využít grafického zobrazení této analýzy v podobě mapy toků hodnot. Tato mapa umožní identifikovat místa, ve kterých dochází k plýtvání zdrojů, zejména lidské práce nebo materiálních zdrojů jako nejpodstatnějších nákladových položek. Tímto způsobem bude snížena nákladovost celého procesu v podniku a dojde ke zvyšování produktivity práce. Operativní sledování procesů a vizualizace výsledků dále umožní časné odhalení zhoršení, které se vyskytne, a vedení podniku bude schopné provést nezbytná opatření, a to zejména v oblasti výstupu podniku.

6 Závěr

Základem fungování podniku je jeho finanční zdraví, které se postupně promítá do všech firemních oblastí: od zásobování, přes výrobu až po odbyt a kontakt se zákazníky na základě zpětné vazby. Z daného důvodu je nezbytné nastavit systém finančních ukazatelů, jejich analýzy a případných zásahů pro zlepšení životaschopnosti podniku.

Cílem diplomové práce bylo provedení ekonomické analýzy konkrétního průmyslového podniku s využitím vybraných metod a postupů. Analýza brala zřetel na významné charakteristiky nejen ve finanční oblasti, ale také v oblasti produktivity práce. Nejprve byla uvedena teoretická východiska, a to na základě odborné literatury zabývající se ekonomickou analýzou. Práce pokračovala popisem vybraného podniku a aplikací teoretických metod, které byly řešeny v teoretické části.

Společnost CZETEC, s.r.o., na kterou byly aplikovány metody má několik specifických aspektů. Prvním aspektem je vlastník, který mimo jiné vlastní sesterskou společnost v Německu a současně i firmu CZETEC, s.r.o. Jelikož český podnik produkuje 95 % svých výrobků sesterské firmě, lze říci, že je na německé firmě podstatně závislý. Další specifikum je ve formě nulových zásob. Materiál firma odebírá z konsignačního skladu, který jí ve firemních prostorech poskytuje jejich sesterská společnost, tudíž po celou dobu si firma CZETEC, s.r.o. neúčtuje zásoby. Doposud nebyla podnikem provedená žádná podrobnější ekonomická analýza, která by mohla odhalit stávající problémy. Management se spoléhal pouze na základní výpočty kalkulací a vedení účetnictví. Stále ještě není využito účetního výkazu cash-flow.

Na základě analýz bylo zjištěno, že finanční zdraví firmy je silně ovlivněno současným podnikatelským modelem a orientací na téměř jediného odběratele. Což lze především vidět na výsledcích z let 2015 a 2016. Údaje za rok 2017 nejsou doposud známy z důvodu odložené účetní závěrky.

Největší problémy byly zaznamenány v oblasti rentability. Nejasnosti mezi závazky a pohledávkami byly navíc způsobeny rozdílným způsobem evidence v rámci partnerství: německá sesterská společnost praktikuje kalendářní rok, kdežto CZETEC, s.r.o. využívá evidence v roce hospodářském. Neuspokojující hodnoty u ukazatele EVA nemusí brát firma v potaz, jelikož podnikový cíl není navyšování přidané hodnoty, ale udržování nastavené kvality výroby a zachování statut rodinná firma. Bankrotní modely ukázali, že se podnik ve sledovaném období pohyboval mezi bankrotní a prosperující zónou. Zásadním ukazatelem byl

v tomto případě obrat celkových aktiv, který výsledek modelů tlačil nahoru. Z pohledu produktivity bylo dodrženo pravidlo rychleji rostoucího tempa u produktivity práce na úkor růstu mzdové nákladovosti. Společnost musí řešit značně nevyhovující výsledky u ukazatelů využití strojů a vybavenosti práce, ale také zlepšovat ukazatel využití materiálu.

Firma by se měla orientovat na sledování ukazatelů, které lépe posoudí její ekonomickou výkonnost: doba obratu závazků, doba obratu pohledávek, likvidita a zároveň by se měla soustředit na navyšování obratu výroby a udržení fixních nákladů na dosavadní úrovni.

Pro zlepšení finančního zdraví a prosperity by se podnik měl zaměřit na získávání nových odběratelů, což by vedlo k navýšení produkce a tržeb. Možná odbytíště se nachází ve Spojených státech amerických nebo v Asii. S tímto krokem je spojeno i nastavení optimální marketingové strategie, kdy by se měl podnik zaměřovat zejména na účast na veletrzích a dále na komunikaci prostřednictvím odborných časopisů. Vedení podniku by mělo také zvážit přerozdělení kapitálu, a to hlavně přenesení části prostředků čerpaných z cizích zdrojů do zdrojů vlastních, což by napomohlo k posílení finanční základny podniku.

Zlepšení v oblasti produktivity práce by mělo být dosaženo prostřednictvím optimalizace interních procesů, a to soustředěním se na analýzu toku a následný přechod na metodiku JIT a SMED. Základním prvkem úspěchu podniku je pak najímání a udržování vhodných zaměstnanců, jejichž produktivita bude neustále růst.

Seznam použité literatury

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO. Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.
3. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
4. PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-118-29998-2.
5. POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
6. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
7. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
8. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
9. SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2006 dotisk. ISBN 80-245-0603-3.
10. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
11. SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
12. VYSUŠIL, Jiří. *Finance v centru pozornosti*. Praha: Profess, 1997. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-20-x.

13. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
14. *FIEDLER CNC technology, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.fiedlercnc.cz/>.
15. *Hexium hydraulika, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.hexiumhydraulika.cz>.
16. *Oficiální stránky Czetec, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: www.czetec.cz.
17. Obchodní rejstřík. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.

Seznam zkratk

A	celková aktiva
Abs.	Absolutní
ČPK	čistý pracovní kapitál
D	dělník
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EVA	ekonomická přidaná hodnota
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
P	pracovník
PMZD	průměrná mzdová nákladovost
Rel.	Relativní
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
re	náklady na vlastní kapitál
rd	náklady na cizí kapitál
T	tržby
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné náklady kapitálu

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Členění nákladových položek	27
Tab. 3.1 Základní informace o společnosti	33
Tab. 3.2 Strojový park firmy	36
Tab. 3.3 Zhodnocení dlouhodobého vývoje vybraných položek	39
Tab. 4.1 Horizontální analýza – VZZ	42
Tab. 4.2 Horizontální analýza - rozvaha	44
Tab. 4.3 Vertikální analýza - VZZ	45
Tab. 4.4 Vertikální analýza - rozvaha	47
Tab. 4.5 Likvidita	49
Tab. 4.6 Čistý pracovní kapitál	50
Tab. 4.7 Čistý pracovní kapitál – pohled vlastníka	51
Tab. 4.8 Rentabilita aktiv	52
Tab. 4.9 Rentabilita tržeb	53
Tab. 4.10 Zadluženost	55
Tab. 4.11 Ukazatelé aktivity	57
Tab. 4.12 EVA – ekonomická přidaná hodnota	58
Tab. 4.13 Rozklad ROE	60
Tab. 4.14 Altmanův model	61
Tab. 4.15 Index IN01	61
Tab. 4.16 Spider analýza za rok 2013	63
Tab. 4.17 Spider analýza za rok 2014	64
Tab. 4.18 Ukazatele produktivity	65
Tab. 4.19 Fluktuace a mzdy	66

Tab. 4.20 Logaritmická metoda produktivity práce	67
---	-----------

Seznam grafů

Graf 3.1 Vývoj ekonomických ukazatelů v období 2006 – 2016.....	40
Graf 4.1 Likvidita	49
Graf 4.2 Čistý pracovní kapitál.....	51
Graf 4.3 Rentabilita aktiv	53
Graf 4.4 Rentabilita tržeb	54
Graf 4.5 Srovnání ROS a ROA	55
Graf 4.6 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků.....	58
Graf 4.7 Spider analýza za rok 2013.....	63
Graf 4.8 Spider analýza za rok 2014.....	64
Graf 4.9 Produktivita práce.....	66
Graf 4.10 Fluktuace dělníků	66

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Rozklad ROE	19
Obr. 2.2 Kvadranty spider analýzy.....	23
Obr. 2.3 Aktivita pro zvýšení výkonnosti podniku.....	25
Obr. 2.4: Metodika práce.....	32
Obr. 3.1 Hierarchie firmy	35

Seznam příloh

Příloha 1 Horizontální analýza – VZZ.....	1
Příloha 2 Horizontální analýza – rozvaha.....	2
Příloha 3 Vertikální analýza – VZZ.....	3
Příloha 4 Vertikální analýza – rozvaha.....	4
Příloha 5 EVA.....	5

Poděkování

Děkuji Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za udělení cenných rad a připomínek potřebných k vypracování mé diplomové práce. Zároveň chci poděkovat panu Martinu Kytlicovi za vstřícnost při našich konzultacích a poskytnutí všech podnikových informací. Závěrem chci poděkovat také mé rodině, která mě po celé studium podporovala.